



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES  
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP 1575 YAOUNDÉ - TÉL : (+237) 22 20 71 52 - FAX : (+237) 22 20 71 54

E-mail : [iiayaounde.com](mailto:iiayaounde.com)

Site web: <http://www.iiayaounde.com> YAOUNDÉ/CAMEROUN

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION  
POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES  
EN ASSURANCES (DESS-A)

(Cycle III: 21<sup>e</sup> Promotion 2012 - 2014)

THEME:

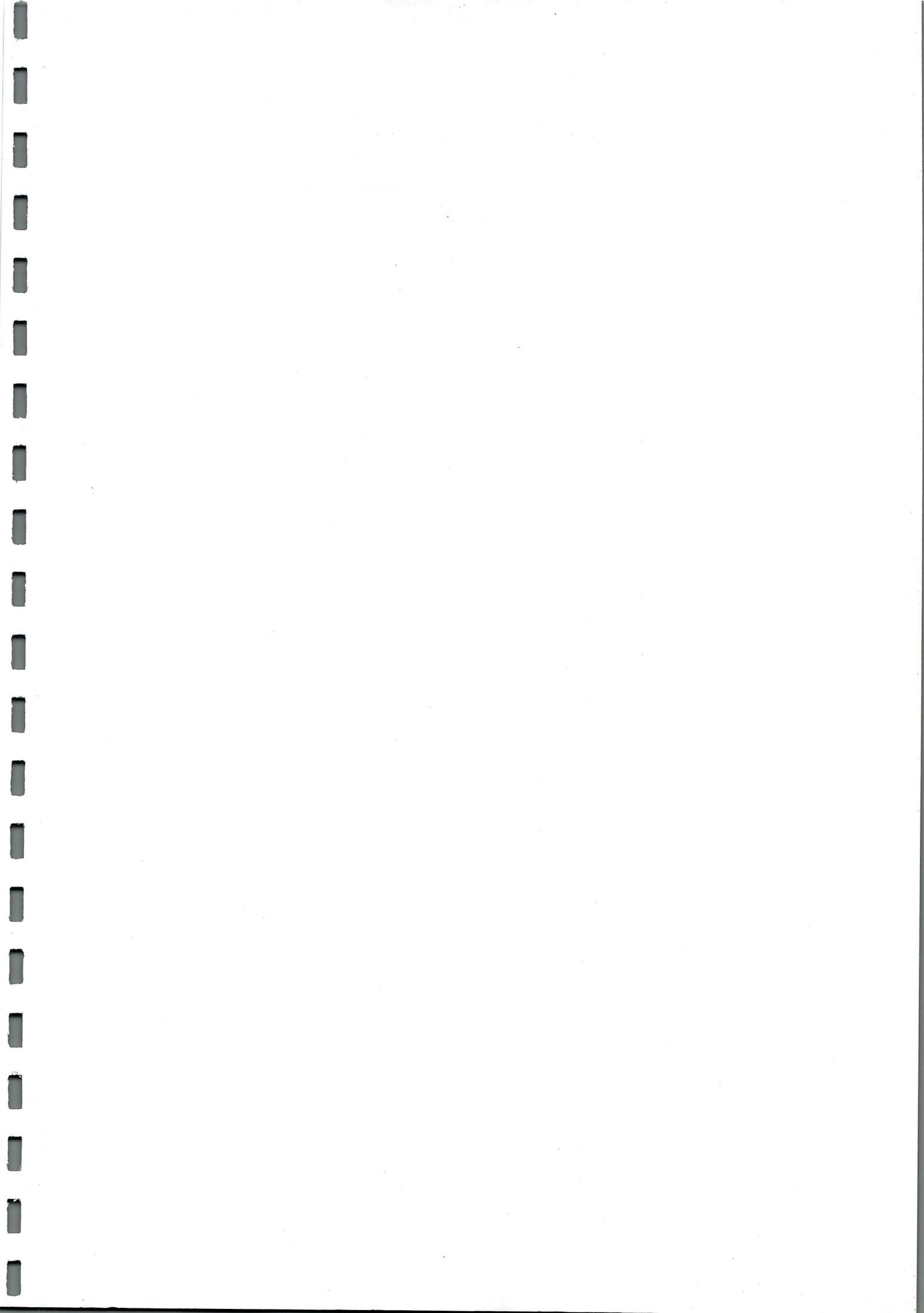
LA BANCASSURANCE, UN RELAIS DE CROISSANCE DANS  
LA ZONE CIMA : CAS DE SAHAM ASSURANCE TOGO



Présenté et soutenu par :  
AKATA KOFFI DJIGBODI

Sous la direction de :  
Monsieur Magloire DOCHAMOU  
Directeur Général de SAHAM Assurance Togo

Novembre 2014



**DEDICACES:**

- A MON PERE, AKATA KODJO
  
- A MON PARRAIN, AYIH-AKAKPO  
THEOPHILE-MARIE
  
- A AGBABOZI CELIFA

## REMERCIEMENTS:

Je remercie particulièrement **DIEU TOUT PUISSANT**, créateur des cieux et de la terre, pour tous ses bienfaits et ses grâces ;

Mes remerciements les plus sincères vont aussi aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation. Il s'agit de :

- **La Direction, le Personnel et le Corps Professoral de l'Institut International des Assurances de Yaoundé**, pour les valeurs qu'ils ont sues nous inculquer durant notre formation.
- Monsieur **Magloire DOCHAMOU**, Directeur Général de SAHAM Assurance Togo qui a bien voulu nous accepter dans sa compagnie pour notre insertion professionnelle et qui malgré ses multiples occupations a accepté de diriger ce mémoire.
- Mademoiselle **AGBAGOZI Célifa**, pour sa présence, son soutien et sa disponibilité inestimable et sans faille.
- **La Direction Nationale des Assurances du Togo**, en particulier **Monsieur Djovi KENOU**, Directeur National des Assurances pour sa grande disponibilité, ses conseils, ses orientations et son aide inestimable.
- Monsieur **ALOGNON-ANANI Akoété Casimir**, Directeur Général Adjoint de SAHAM Assurance Niger, pour sa participation, à notre intégration à SAHAM Assurance Togo et à la rédaction de ce mémoire, avant son détachement dans son pays d'accueil.
- **La Direction et le Personnel de SAHAM Assurance Togo**, pour la chaleur de leur accueil lors de notre insertion et la bonne ambiance de travail qui a régné au cours de notre passage dans la structure.
- **Le Comité des Assureurs du Togo**, pour son soutien tout au long de cette formation.
- **Messieurs Sylvestre GOSSOU, AGUDETSE Mawuli, Georges KOUTOH, DJAHLIN Roméo Koffi**, pour leurs conseils dans la rédaction de ce mémoire.
- **Messieurs ADRY Bonchemin, BARBANE MANASSE Babilas**, pour leur fraternité.
- Tous ceux qui, de quelque manière, se reconnaîtront dans ce mémoire.
- **Tous mes proches, amis et camarades de la 21<sup>e</sup> promotion DESS-A, et 11<sup>e</sup> promotion MST-A**, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS:

### SIGLES      DEFINITIONS

<b>APBEFTOGO:</b>	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Togo
<b>ART:</b>	Article
<b>BPEC:</b>	Banque Populaire pour l'Epargne et le Crédit
<b>BRVM:</b>	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
<b>CAT:</b>	Comité des Assureurs du Togo
<b>CB-UMOA</b>	Commission Bancaire de l'UMOA
<b>CEMAC:</b>	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CFA:</b>	Communauté Financière Africaine
<b>CICA:</b>	Conférence Internationale de Contrôle des Assurances
<b>CIMA:</b>	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>CRCA:</b>	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
<b>DAT:</b>	Dépôt A Termes
<b>DNA:</b>	Direction Nationale des Assurances
<b>FANAF:</b>	Fédération des sociétés d'assurances de droit national africaines
<b>IARD:</b>	Incendie Accidents Risques Divers
<b>PME:</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>TPE:</b>	Très Petite Entreprise
<b>UEMOA:</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>USD:</b>	Dollar américain
<b>UTB:</b>	Union Togolaise de Banque

## LISTE DES TABLEAUX:

Tableau 1 : Evolution des émissions de 2011 à 2013 (Togo).....	17
Tableau 2 : Evolution émissions FANAF et TOGO .....	19
Tableau 3 : Prestations servies sur le marché togolais .....	22
Tableau 4 : Tableaux synoptique des modèles de bancassurance.....	33
Tableau 5 : Quelques chiffres de SAHAM Togo et de certaines banques.....	43

## **RESUME**

---

L'assurance se doit d'être un acteur majeur du financement de l'économie. Elle se doit de jouer un rôle important dans la croissance économique d'un pays en, sécurisant les patrimoines des ménages et des acteurs économiques, en fiabilisant les relations commerciales, en investissant les capitaux récoltés auprès des assurés dans l'économie nationale, en canalisant les flux financiers dans les circuits de l'économie nationale et internationale.

Mais loin de jouer parfaitement ces rôles, l'industrie d'assurance dans la zone CIMA est souvent caractérisée, entre autres, par la faiblesse du volume de son chiffre d'affaires. Plusieurs facteurs concourent à cet état de fait, notamment, l'absence d'une véritable culture d'assurance, un nombre trop élevé d'acteurs pour un marché étroit, un faible positionnement, l'absence d'innovation.

Aussi, la distribution des produits d'assurance reste un élément important à prendre en compte dans l'analyse des points faibles de l'assurance africaine en générale et togolaise en particulier. Elle est adossée à un réseau classique d'intermédiaire (courtier, agents généraux...). Le marché togolais reflète sommairement la configuration de la zone CIMA. A l'image de cette dernière, il est empreint de peu d'innovations par rapport, aux produits proposés, aux techniques commerciales et à l'intéressement des assurés. On note une hésitation à adopter de nouvelles idées de distribution, hésitation marquée parfois d'un scepticisme des acteurs par rapport à la promotion de nouveaux canaux de distribution tels que la bancassurance.

Le but de notre étude est d'analyser le rapprochement de l'industrie d'assurance et celle de la banque comme un tremplin à la croissance de l'activité d'assurance dans la zone CIMA. Les raisons en sont multiples. Entre autres raisons, on remarque que malgré ses faiblesses, le secteur de la banque est mieux positionné que celui de l'assurance. Une synergie des deux secteurs présente des atouts pour les assureurs pour mieux se positionner et pouvoir mieux rapprocher leurs prestations des populations. Les intérêts peuvent aussi se ressentir sur le plan économique et financière pour les deux partenaires.

Pour ce faire, il nous reviendra d'une part, d'analyser les contours conceptuels, d'autre part, d'exposer les aspects fonctionnels de la bancassurance comme relais de croissance de l'assureur dans la zone CIMA, particulièrement au Togo et enfin de présenter les perspectives que présente ce canal de distribution pour les acteurs du secteur économique.

## **ABSTRACT**

---

The insurance must be a principal actor of the financing of economy. It must play a significant role in a country economic growth by, making safe the heritages of the households and economic actors, by making reliable the trade relations, by investing the capital collected to the insured in the national economy, by channeling financial flows in the circuits of the national and international economy.

But, far from playing these roles perfectly, the insurance's industry in CIMA area, between several reasons, is often characterized by the weakness of his turnover level. Several factors contribute to this fact. In particular, we notice the absence of a true culture of insurance, a too high number of actors for a narrow market, a weak positioning of insurance company and absence of trade innovation.

Also, the distribution of the insurance's products remains a significant component to be taken into account in the analysis of the weak points of the African insurance in general and Togolese's in particular. The insurance is leaned against a classical network of intermediary (brokers, general agents...). The Togolese market reflects summarily the configuration of the CIMA area. With the image of the latter, it is impressed of fewer innovations about trade products, commercial techniques and profit-sharing of the insured. It can be notice a hesitation to adopt new ideas of distribution, sometimes marked by skepticism of the actors about the promotion of new channel of distribution such as bancassurance.

The goal of our study is to analyze the bringing together or the linkage of insurance's industry and the bank industry a springboard with the growth of the activity of insurance in the CIMA area. The reasons are numerous. In spite of its weaknesses, the sector of bank, is positioned better than the insurance' one. A synergy of the two sectors presents good assets for the insurers for better positioning and better being able to bring closer theirs services to the populations. The interest can also feel on the economic and financial plan for the two partners.

In this order of idea, we will analyze, in one hand, the conceptual outline, before expose on the other hand the functional aspects of bancassurance as growth relay of the insurance industry in the CIMA area, particularly in Togo and finally, we'll present the prospects which this distribution channel present for the actors of the economic sector.

this order of idea, we will analyze, in one hand, the conceptual outline, before expose on the other hand the functional aspects of bancassurance as growth relay of the insurance industry in the CIMA area, particularly in Togo and finally, we'll present the prospects which this distribution channel present for the actors of the economic sector.

## SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : LA BANCASSURANCE, APPROCHE STRATEGIQUE D'UN RELAI DE CROISSANCE .....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE I : ANALYSE DESCRIPTIVE DU SECTEUR DES ASSURANCES AU TOGO ...</b>	<b>12</b>
I.1- Aperçu général du marché des assurances au Togo.....	13
I.2- Rôle des sociétés d'assurances dans la croissance au Togo .....	20
<b>CHAPITRE II : LES FONDEMENTS DE LA BANCASSURANCE.....</b>	<b>26</b>
II.1- Définitions et origines de la bancassurance.....	26
II.2- Modalités, avantages et cadre réglementaire de la bancassurance .....	31
<b>DEUXIEME PARTIE : LA BANCASSURANCE, APPROCHE OPERATIONNELLE D'UN RELAI DE CROISSANCE .....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE I : LA BANCASSURANCE, UN LEVIER DE DIVERSIFICATION ET DE RENTABILITE .....</b>	<b>41</b>
I.1- La bancassurance, un moyen de diversification des produits .....	42
I.2- La bancassurance, un outil de rentabilité pour les assureurs .....	49
<b>CHAPITRE II : DES PERSPECTIVES DE LA BANCASSURANCE SUR LE MARCHE TOGOLAIS .....</b>	<b>54</b>
II.1- Des leviers de développement de la bancassurance au Togo .....	54
II.2- Des perspectives de la bancassurance sur le marché togolais.....	60
CONCLUSION.....	64
BIBLIOGRAPHIE.....	67
TABLE DES MATIERES .....	68

## INTRODUCTION

Les banques, de nos jours, n'hésitent plus à faire de la publicité pour des contrats d'assurances qu'elles commercialisent à leurs guichets. C'est à se demander si pour une bonne assurance il faut aller voir le banquier ou l'assureur. Le fait est assez récent en Afrique, et amène à se demander pourquoi la banque peut se permettre de nos jours de proposer de l'assurance à ses clients. Il faut dire que ce phénomène a ses tenants.

Banques et sociétés d'assurance sont les acteurs dominants du secteur financier en Afrique. L'Afrique, avec la crise de la dette en Europe et le ralentissement de la croissance aux États-Unis, attire les convoitises des grands investisseurs économiques ; et pour cause, les perspectives de croissance semblent y être prometteuses. Mais il faut au préalable instaurer un secteur financier viable et stable.

Relativement à leur positionnement sur le marché économique africain, banques et sociétés d'assurance font fortunes diverses.

Comparativement à l'Europe, le secteur bancaire est encore hésitant en Afrique avec divers degrés de faiblesses selon les zones considérées. La situation en Afrique du Sud est quasi proche de celle de l'Europe. Vient ensuite l'Afrique du nord avec le Maroc et l'Égypte qui a un secteur bancaire acceptable. Le secteur bancaire au Togo, comme dans la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne présente de grandes limites.

Toutefois, malgré les limites qu'il présente par rapport à d'autres zones du globe, il faut noter que le secteur bancaire dans la zone CIMA, et particulièrement au Togo est mieux positionné par rapport à celui des assurances.

L'assurance, l'autre parent du secteur financier, en dépit de quelques signes d'amélioration ces dernières années, montre encore de sérieuses faiblesses. Sur le plan continental, le secteur des assurances se porte globalement de mieux en mieux, à cause notamment de la constance observée dans le renforcement de l'assise financière des opérateurs, et d'un plus grand professionnalisme dans la conduite même des opérations d'assurance et de réassurance. La région australe de l'Afrique, avec l'Afrique du Sud en exemple, est dans ce domaine aussi, la locomotive de l'assurance africaine, suivie de loin

par l'Afrique du Nord. Mais cela ne cache pas, au vue des chiffres de la FANAF<sup>1</sup> le faible positionnement de l'assurance en Afrique et surtout dans la zone CIMA<sup>2</sup>.

Sur le marché togolais, le taux de pénétration de l'assurance, malgré un potentiel de croissance encourageant, est manifestement faible avec 1,7% (très inférieur à la moyenne mondiale, où près de 7% du PIB est consacré à l'achat de produits d'assurance). Le chiffre d'affaires du marché avec une moyenne de 38,5 milliards de F CFA ces trois dernières années ne représente qu'environ 0,0017% de l'émission mondiale en primes d'assurance<sup>3</sup>. Cette faiblesse du chiffre d'affaires constitue un handicap au secteur des assurances togolais à plusieurs titres.

Le secteur des assurances opère en deçà de son potentiel dans l'économie nationale togolaise. Les compagnies d'assurance contribuent faiblement à l'économie locale avec l'épargne drainée chez les assurés et n'apportent que peu de ressources longues à l'économie. Le marché togolais, malgré sa modeste taille est partagé entre une douzaine de compagnies (dont 07 compagnies IARD et 05 compagnies vie), et une vingtaine d'intermédiaires, nombre trop élevé d'acteurs ; ce qui multiplie les charges fixes (charges de direction, charges administratives) qui sont indépendantes du faible volume de chiffre d'affaires. La marge générée n'est pas suffisante pour couvrir les charges des compagnies. Les compagnies possèdent un réseau de distribution généralement très limité, avec un ou deux bureaux directs à Lomé, quelques agents généraux établis dans certaines grandes villes à l'intérieur du pays, et de petits apporteurs d'affaires.

Cette présentation donne un aperçu des défis à relever pour le décollage de l'assurance sur le marché togolais. Ces défis ne pourraient être relevés qu'en améliorant les aspects techniques, financiers, éthiques et commerciaux du secteur des assurances. Au rang des points à améliorer, le réseau de distribution des produits d'assurance s'avèrent être d'une importance capitale pour la relance de l'activité d'assurance.

C'est dans cet esprit de redynamisation des canaux de distribution que le rapprochement entre le secteur des assurances et celui des banques est depuis une dizaine

---

<sup>1</sup> Fédération des sociétés d'assurances de droit national africaines (FANAF)

<sup>2</sup> Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA : Bénin, Burkina, Cameroun, Centrafrique, Comores, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo)

<sup>3</sup> [www.ffsa.fr](http://www.ffsa.fr); chiffres de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance et du Groupement des Entreprises Mutuelles d'assurance.

d'années envisagé comme une nouvelle opportunité pour les assureurs. Ce rapprochement banque-assurance est plus connu sous le concept de bancassurance.

Toutefois, la bancassurance au Togo, est-ce un effet de mode, ou une nécessité ?

Pour répondre à cette interrogation il convient d'analyser le concept.

La bancassurance est définie par le Petit Larousse comme « la pratique des opérations d'assurance par les banques ». Pour l'encyclopédie Universalis, la bancassurance désigne « l'offre conjointe de services bancaires et de produits d'assurance par un même réseau de distribution ». Ces services peuvent aussi bien être proposés par les banques que par les compagnies d'assurance.

Ces définitions permettent d'analyser la bancassurance sous deux aspects : d'un point de vue fonctionnel et d'un point de vue institutionnel.

Sur l'aspect fonctionnel, la bancassurance peut s'entendre des services financiers intégrant des produits bancaires et assurancielles, par exemple la souscription d'assurance des moyens de paiement (perte de carte, de chéquier, etc.) ou l'assurance de perte de revenus (chômage, invalidité, etc.) associée à la tenue d'un compte courant. Dans ce cas, les établissements bancaires interviennent directement (vente de produits d'assurances dans leurs agences) ou indirectement (participation dans des sociétés) sur le marché.

Ensuite, sur l'aspect institutionnel, le concept fait appel à la manière dont est organisée la collaboration entre la banque et l'assurance ou d'autres organismes non bancaires, dans l'optique d'offrir des services financiers.

Il faudra noter que si les banquiers ont été les premiers à aller sur le terrain des assureurs, ces derniers, sur le continent, n'ont pas encore eu ce sursaut pour essayer d'adopter des produits bancaires.

Le phénomène, s'il est relativement nouveau en Afrique, au Sud du Sahara, a ses origines en Europe latine surtout.

Au niveau historique banque et assurance ont une origine commune. C'est au moyen-âge que l'ancêtre de l'assurance dommage s'est développé. A l'époque les riches

marchands assuraient les armateurs dans le cadre du « *prêt à la grosse aventure* ». Le terme de prêt n'est pas ici anodin car il se réfère à un terme coutumier des banquiers.

De plus, il semble que le principe de fonctionnement de la banque et de l'assurance soit similaire dans le temps. En effet, dans les deux cas, il est question d'encaisser des sommes d'argent et d'essayer de les faire fructifier pour en tirer des produits financiers, toutes choses qui concourent à la bonne tenue des engagements de ces derniers vis-à-vis de leurs clients.

Dans les deux cas, c'est le risque qui détermine la valeur du service. Une banque rétribue ses clients selon que les valeurs dans lesquelles les placements sont faits sont à fort risque ou pas. Pour l'assureur le risque est aussi déterminant et c'est en fonction du risque que la prime d'assurance sera plus ou moins élevée. Le risque est sans doute une notion encore plus importante pour les assureurs car le principe de l'assurance veut qu'elle protège l'individu contre le risque ; donc sans risque pas de protection et pas d'assurance. La banque et l'assurance semblent avoir beaucoup de points communs et pourtant leurs chemins se sont séparés à un moment donné.

Cette séparation n'a pas empêché à un moment donné qu'elles se côtoient de nouveau. Et ce n'est pas vraiment une chose nouvelle de voir une banque proposer de l'assurance. Ce phénomène s'est développé dès la fin de la Seconde Guerre Mondiale. A l'époque les banques faisaient tout simplement appel à des sociétés d'assurances. Quand un client sollicitait auprès d'une banque un crédit, celle-ci lui proposait un contrat d'assurance par la même occasion. La banque voulait s'assurer de pouvoir recouvrer l'argent prêté au client. C'est ainsi que la banque a commencé par proposer de l'assurance à ses clients. A l'époque le concept marchait très bien et tout le monde y trouvait satisfaction.

C'est surtout au début des années 1970 que les banques ont développé leur politique d'assurance. La généralisation de l'utilisation de la carte bancaire a vu le développement des services d'assurances bancaires. Si le client se fait subtiliser sa carte bancaire, la banque lui fait rembourser par l'assurance le montant des achats fait frauduleusement avec la carte volée. Dorénavant, lorsqu'un compte bancaire est souscrit, le banquier inclut l'assurance dans le cadre d'un package. Les banques, à un moment, ont essayé d'intégrer l'assurance à plusieurs produits. Bref, à partir de 1970, les tendances sont allées au-delà du clivage banque / assurance, pour atteindre la bancassurance.

Selon la volonté des partenaires ou du pays où il est développé, le concept est souvent conçu sous l'un des trois grands modèles suivants. Des modèles de distribution où l'assureur confie la vente de ses produits au banquier (accord de distribution, joint venture) et un modèle d'intégration capitalistique où la banque et l'assurance sont des filiales d'une même entité juridique (modèle intégré). D'après les expériences en Europe, le modèle qui permet une meilleure réussite est celle de la bancassurance intégrée. C'est le modèle d'intégration capitalistique.

Néanmoins, avec la situation actuelle des compagnies d'assurance au Togo, où on constate que l'assurance est encore en quête de ses repères, il ne serait pas d'un grand intérêt pour les assureurs, plutôt que de s'atteler à une meilleure restructuration de leur secteur d'activité, de se lancer dans la création de nouvelles entités juridiques rassemblant les activités de banque et d'assurance. Ce faisant, les modèles les plus à même d'être profitables et conciliables aux intérêts des assureurs en zone CIMA pour un début d'expérience, sont les partenariats de distribution entre banque et assurance. Les assureurs devraient normalement s'en servir comme moyen d'accroissement de leur chiffre d'affaires.

Si la croissance des émissions des compagnies d'assurance est l'objectif primordial visé par les partenaires à terme, le succès de la bancassurance peut être considéré comme la manifestation d'autres intérêts individuels mis au service d'un partenariat, porteur finalement d'avantages pour tous. Les avantages sont aussi fonction du modèle retenu et des possibilités offertes par le marché concerné.

Pour l'assureur, la bancassurance est un véritable moyen de croissance, étant donné que le partenariat avec la banque lui permet d'élargir considérablement son réseau de distribution pour atteindre des clients difficiles d'accès pour lui seul. Il faut dire que cet argument à lui seul suffit la plupart du temps à convaincre un assureur de nouer des accords avec les banques. Aussi, l'assureur a l'opportunité de limiter sa dépendance à l'égard des intermédiaires classiques. L'assureur bénéficie du coup de la bonne image de la banque auprès des clients et a en plus l'occasion de réduire les coûts de distribution de ses produits par rapport aux frais inhérents à ces intermédiaires traditionnels.

La banque, quant à elle, voit dans la bancassurance un moyen de créer un nouveau flux de revenus et de diversification de son activité. La banque ne paye rien pour assurer le client ; c'est le client qui paye. L'assureur reverse une partie des bénéfices à la banque qui

voit là un moyen de plus de renflouer ses caisses. C'est un premier point essentiel qui a mû les banques à s'engager dans une telle entreprise. Les banques, ont compris dans la collaboration avec les compagnies d'assurance dont les produits sont proches des leurs, une possibilité supplémentaire d'accroître leur Produit Net Bancaire sur les clients qu'elles détiennent déjà en portefeuille.

De façon générale, la bancassurance offre aux deux partenaires, une grande possibilité de fidélisation de leurs clients, puisqu'il permet de fournir aux clients plusieurs produits, réduisant ainsi du coup le taux d'attrition.

Avec ce préalable, l'interrogation suscitée est celle de savoir si ce canal de distribution créé à l'européenne peut être transposé utilement en Afrique, et spécifiquement sur le marché togolais.

Pour dénouer cette question, il faut partir du fait que la bancassurance telle que nous l'avons exposée, et dans la plupart des modèles européens, est plus développée avec des produits d'assurance vie. Nombre de dirigeants de compagnies d'assurance en Afrique pensent que la bancassurance ne concerne que les produits d'assurance vie, et du coup affichent une incrédulité sur les opportunités de sa réussite avec une compagnie IARD, comme l'envisage présentement la nouvelle équipe dirigeante de SAHAM Assurance TOGO, qui est une compagnie d'assurance IARD.

Et pourtant, avec la configuration du marché CIMA, l'optimisme est permis quant à la réussite du concept en assurance IARD à l'instar de l'Amérique latine où la bancassurance a prospéré avec les produits non-vie avant de s'imposer avec les produits vie par la suite<sup>4</sup>.

Les raisons d'un tel espoir sont multiples, et particulièrement SAHAM Assurance Togo a des motifs légitimes de s'en accommoder :

Premièrement, avec le changement de nom du groupe COLINA Assurance qui est devenu SAHAM Assurance et son effectivité au Togo depuis le 1<sup>er</sup> avril 2014, la bancassurance paraît un moyen judicieux de :

- Rassurer les clients de la société avec une action d'une telle envergure

<sup>4</sup> Focus octobre 2005, Bancassurance SCOR

- De conquérir de nouveaux clients
- De redonner une nouvelle image à la société qui s'est dotée de nouveaux dirigeants et d'une nouvelle équipe technique
- D'avoir de la croissance tout en accompagnant les changements du marché togolais

Deuxièmement, les assurances obligatoires (assurance automobile et assurance de transport de facultés à l'importation) constituent le ferment de la croissance de l'assurance dans la zone CIMA, et les dirigeants de SAHAM Assurance Togo s'en sont aperçus. La croissance sur ces produits tient du fait que le partenariat avec les banques permettra à SAHAM Assurance Togo d'avoir accès à la clientèle plus fournie des banques, souvent, plus d'une fois au moins plus conséquente que la sienne.

Troisièmement, les moyens et procédures de souscription permettent une perception de la quasi-totalité des primes, occasion pour les assureurs de se conformer aux dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA qui interdit les arriérés de primes<sup>5</sup>, rétablissant ainsi l'orthodoxie selon laquelle, le paiement de la prime doit précéder l'effet du contrat d'assurance. La facilité de paiement de prime qu'offre ce mode de distribution permet de réduire considérablement les arriérés de primes pour les assureurs.

Quatrièmement, ce mode de distribution permettant de fidéliser les clients des acteurs, est aussi pour les assureurs, un moyen de relever manifestement le taux de renouvellement des contrats qui est un problème non négligeable du marché CIMA en général et du Togo en particulier.

Cinquièmement, les dirigeants de SAHAM Togo ont vu dans la bancassurance un outil certain de relever, leur rentabilité financière et leur capacité de financement de l'économie, jouant ainsi leur rôle classique d'investisseur institutionnel.

Il faut noter que la multi-détention (le fait de vendre plusieurs contrats à un client) est la technique privilégiée dans ce type de partenariat. Initialement, les particuliers sont les segments de choix de la bancassurance. Mais avec les nombreux plans de développement du Togo initiés par les pouvoirs publics, l'attention des nouveaux

<sup>5</sup> Règlement N°0001/CIMA/PCMA/PCE/2011, du 11 avril 2011

partenaires (banquiers et assureurs) va être accentuée sur les entreprises qui se font de plus en plus présentes sur le marché. La construction du troisième quai au Port Autonome de Lomé<sup>6</sup>, l'édification d'un nouveau réseau routier sur l'étendue du territoire togolais, ne sont que quelques exemples des sollicitations de plus en plus grandissantes des entreprises de moyennes et grandes tailles sur le marché économique togolais.

Les secteurs de l'assurance et de la banque togolais, encore en voie de restructuration, laissent présager un énorme potentiel de développement. Dans cet ordre de développement, une réglementation fiscale plus incitative est fort souhaitable afin de redynamiser le secteur de l'assurance et venir en appui aux assureurs et banquiers sur le marché togolais.

Les données statistiques de la FANAF montrent que l'assurance vie reste encore bornée dans de faibles proportions dans la zone CIMA. Et la texture assurancielles de la zone CIMA laisse entrevoir que la réussite de la bancassurance IARD peut servir de courroie de transmission au décollage de l'assurance vie.

Dès lors, il se pose la question de savoir comment adopter et faire de la bancassurance, un mode de distribution efficace de l'assurance dans la zone CIMA et particulièrement au TOGO, d'où le choix de notre thème : « LA BANCASSURANCE, UN RELAIS DE CROISSANCE DANS LA ZONE CIMA, CAS DE SAHAM ASSURANCE TOGO »

Le choix de ce thème est d'une part motivé par, le potentiel dont dispose le secteur des assurances sur le marché togolais, mais qui reste inexploité en partie à cause du faible niveau du volume du chiffre d'affaires, et d'autre part, par la nécessité de relancer le secteur des assurances au Togo en particulier et dans la zone CIMA en général, en tant qu'investisseur financier. Ayant réussi sur d'autres marchés, il est de l'avantage des assureurs africains d'utiliser ce mode de distribution comme moyen de croissance de leurs activités. Il ne suffira que de l'adapter aux réalités et exigences du terrain.

Il se dégage ainsi de cette problématique de nombreuses interrogations sous-jacentes:

---

<sup>6</sup> Le troisième quai en eaux profondes au Port Autonome de Lomé a été inauguré le 14 octobre 2014

Sur quels marchés et segments se développer prioritairement ? Quelles stratégies commerciales sont envisageables pour un tel partenariat ? Quels leviers de conquête les assureurs peuvent-ils utiliser pour obtenir la croissance escomptée ? Quelles sont les perspectives de croissance pour les assureurs en adoptant la bancassurance comme mode de distribution ?

Pour répondre à cette problématique, nous aborderons, dans une première partie, l'approche stratégique de la bancassurance comme relais de croissance pour l'assureur, puis dans une seconde partie, l'approche opérationnelle de ce mode de distribution comme relais de croissance. En nous appuyant sur le cas concret de SAHAM Assurance Togo, nous ferons une appréciation de l'impact de ce mode de distribution pour un assureur dommages sur le marché togolais.

**PREMIERE PARTIE : LA BANCASSURANCE,  
APPROCHE STRATEGIQUE D'UN RELAIS DE  
CROISSANCE**

Dans un domaine essentiellement concurrentiel que celui des assurances, la distribution des produits d'assurance est en pleine mutation. Chaque compagnie tente de se démarquer des autres en réalisant la meilleure croissance du chiffre d'affaires. Mais au Togo, comme un peu partout dans la zone CIMA, le marché des assurances dans sa globalité est caractérisé par la faiblesse des émissions, le retard dans les prestations, une situation financière relativement fébrile.

La majorité des analystes trouvent les causes de ces faiblesses dans le mauvais positionnement de l'assurance dans le secteur économique. Le maillage de l'assurance est encore faible ; les populations n'ont pas une belle image de l'assurance à cause des prestations qui les laissent insatisfaites. La conséquence est que l'assurance n'arrive plus à jouer convenablement son rôle de garant de la sécurité des patrimoines et d'investisseur institutionnel.

C'est pourquoi, certaines compagnies d'assurance, à l'exemple de SAHAM Assurance Togo, ont envisagé un rapprochement avec le secteur des banques, qui, malgré qu'il soigne lui aussi ses marques, fait meilleure mine que leur secteur. La bancassurance est l'accord nodal le mieux rêvé pour servir de relais de croissance pour ces dernières.

Ainsi, pour ce faire, nous ferons une analyse globale du secteur des assurances togolais, pour ressortir les faiblesses qui ont motivé les assureurs à envisager une synergie avec leur proche parente, les banques. Ensuite nous exposerons les fondements de la bancassurance, à travers son origine, ses modalités et les bases normatives qui sous-tendent sa pratique dans l'espace CIMA en général, et sur le marché togolais en particulier.

## CHAPITRE I : ANALYSE DESCRIPTIVE DU SECTEUR DES ASSURANCES AU TOGO

Pour le développement de nos pays, les gouvernants recherchent et mobilisent très onéreusement, des ressources auprès de diverses institutions financières étrangères. Et pourtant le secteur des assurances devrait être un mobilisateur professionnel de ces ressources tant désirées. Dans l'intérêt du développement et de la promotion du bien-être collectif dans nos pays, des efforts doivent être faits en faveur de la consolidation des marchés des assurances. Mais jusqu'ici, le secteur des assurances de nombre de pays de la sous région montrent des faiblesses.

Au TOGO, si le marché des assurances se porte un tout petit peu mieux aujourd'hui qu'hier, il n'en demeure pas moins que les défis sont encore énormes. Malgré sa modestie, le marché des assurances est partagé par un nombre relativement élevé de compagnies d'assurance et d'intermédiaires qui proposent souvent les mêmes produits. L'augmentation du capital des sociétés d'assurance porté à 1 milliard de F CFA qui avait pour objectif de conduire à une concentration des acteurs du secteur<sup>7</sup>, n'a pu rien faire. La culture de la fusion, donc du regroupement de petites unités pour en faire de plus grandes sur le marché, n'est malheureusement pas intégrée par les assureurs malgré cette réglementation, qui pourtant y pousse. Le marché reste caractérisé par la faible couverture des risques industriels, un faible taux de couverture des ménages, une assurance-vie encore peu développée et une prédominance des assurances IARD.

Malgré une amélioration du secteur, on remarque la faiblesse des professionnels à collecter des primes suffisantes dans les assurances obligatoires, comme l'automobile et leurs actions limitées pour promouvoir et vendre les assurances vie, qui, pourtant, sont les plus rentables de ce corps de métier. Ceci déteint sur les prestations des assureurs et leur rôle dans le financement et la relance du secteur économique qui ne se fait que de moins en moins remarquer.

<sup>7</sup> Règlement N°0001/CIMA/PCMA/CE/SG/2007 du 05 avril 2007 modifiant et complétant les articles 329-3 et 330-2 du code des assurances relatifs au capital social des sociétés anonymes d'assurances et au fonds d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles

## I.1- Aperçu général du marché des assurances au Togo

Le Togo partage la même histoire en matière d'assurance avec les autres pays de la zone CIMA. Il a hérité du système normatif de la défunte CICA créée après les indépendances par les colonies françaises d'Afrique noire en association avec la France. Le système d'assurance du Togo, tel qu'il se présente aujourd'hui est relativement récent.

Le marché des assurances a connu une évolution en trois phases : la période pré et post-indépendance jusqu'à la fin des années 1970, la période des années 1970-1980 et l'avènement de la Conférence Internationale des Marchés des Assurances (CIMA). A l'époque coloniale française, ce sont les agents généraux des sociétés d'assurances françaises qui avaient étendu leurs réseaux dans les territoires des colonies africaines qui étaient les seules structures à présenter au public togolais d'alors, les opérations d'assurances sous sa forme moderne. En juin 1972, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) avait enjoint les Etats nouvellement indépendants de créer des sociétés d'assurance de droit national afin que celles-ci puissent jouer leur rôle d'investisseurs institutionnels pour le développement. Dans cette logique, l'organisation du secteur des assurances a commencé au plan national togolais à la suite de la prise de l'ordonnance N°36 du 12 août 1988 portant règlement des organes d'assurance de toute nature et opération d'assurance. Les sociétés d'assurance d'alors éprouvaient des difficultés à garder leur équilibre financier. Puisque les difficultés étaient ressenties un peu partout dans les autres Etats de l'Afrique francophone noire, le Togo et les autres pays ont conjugué leurs efforts pour asseoir un système régional. Cela a conduit à l'avènement de la Conférence Interafricaine des Marchés des assurances. La mise en place du Traité et du Code CIMA a été un nouveau départ des sociétés d'assurances de la zone CIMA en général et de celles du Togo en particulier. Le Togo est passé sous le régime de la CIMA en 1994 et la structure actuelle du marché des assurances en est fortement tributaire.

### I.1.1- Présentation des acteurs du marché

Aujourd'hui ils sont une douzaine de sociétés d'assurance agréées à se partager le marché de l'assurance, dont sept (07) en IARD ou encore assurance non-vie (SAHAM Assurance<sup>8</sup> Togo, GTA-C2A IARD, UAT IARD, NSIA IARD, FEDAS-TOGO ASSURANCE, FIDELIA ASSURANCE, ALLIAZ TOGO) et cinq (05) en assurance vie (BENEFICIAL LIFE INSURANCE, GTA-C2A VIE, NSIA VIE, UAT VIE, et MAFUSECTO qui est une mutuelle, émanation du plus important réseau de microfinance du Togo).

Une vingtaine de courtiers d'assurance dont entre autres GRAS SAVOYE, ACA, SOCAR, La Togolaise de Courtage d'Assurance, ASCOMA (arrivée en 2011), assurent la distribution des produits d'assurance. 70% du chiffre d'affaires du secteur est le fruit des courtiers ou agents généraux. Le développement de la branche santé est porté par les courtiers internationaux.

Sur le plan de la réassurance, la Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA, la CICA-RE, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1984, officie seule sur le marché togolais où elle y a installé son siège. Ses missions sont entre autres, la promotion du développement des activités nationales d'assurance et de réassurance dans les Etats membres de la CIMA, l'aide au développement de la croissance des capacités de souscription et de rétention des compagnies nationales des Etats membres et la contribution au développement économique desdits pays.

Bien qu'elle ne soit pas à proprement dire pour l'instant, une compagnie de réassurance, SAHAM-RE, autrefois COLINA-RE, est une structure qui aide la compagnie SAHAM Assurance Togo dans la couverture des risques que celle-ci prend, en les plaçant auprès de réassureurs de renom tels que SCOR, SUISSE-RE, AFRICA-RE, CICA-RE, GHANA-RE, SCR MAROC, BEST-RE, MUNICH-RE.

Si elles sont des acteurs clés du marché, les sociétés d'assurances et/ou de réassurance ne peuvent exercer leurs activités sur le territoire togolais qu'après avoir obtenu l'agrément du Ministère des Finances. Celui-ci veille à la protection des droits des assurés et des bénéficiaires des contrats d'assurance, à la solidité de l'assise financière des

<sup>8</sup> Anciennement COLINA devenu depuis le 1<sup>er</sup> avril 2014 SAHAM Assurance Togo

entreprises d'assurance et de réassurance ainsi qu'à leur capacité à honorer leurs engagements. Dans cette tâche, il est assisté par la Direction Nationale des Assurances.

La Direction Nationale des Assurances est la cheville ouvrière du Ministère de l'Economie et des Finances. C'est l'organe de contrôle et de régulation spécialisé du secteur des assurances au niveau national.

Elle tient sa légitimité du Code CIMA. Elle est le relais des actions de la CRCA au niveau du Togo. Elle assure la promotion du secteur des assurances, sauvegarde les intérêts des assurés et des bénéficiaires des contrats d'assurance et de capitalisation. Elle joue un rôle d'expert et de conseil immédiat dans le secteur des assurances auprès du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle communique à la CRCA tous les renseignements sur l'état des compagnies et l'évolution du marché togolais.

De façon spécifique, la Direction Nationale des Assurances du Togo assure le respect et l'application de la réglementation de la CIMA. Elle étudie les contrats d'assurance destinés au public. Elle procède à la collecte des données nécessaires, statistiques, bilan, études, enquêtes et fait une pré-étude des dossiers de demande d'agrément.

La Direction Nationale des Assurances est aidée dans sa tâche par Le Comité des Assureurs du Togo (CAT), une association professionnelle réunissant toutes les compagnies d'assurances. Il forme une instance de concertation entre les assureurs et représente la profession auprès des pouvoirs publics pour la défense de positions communes. Il a en charge, la promotion du secteur de l'assurance auprès du grand public. Il peut produire des études et enquêtes sur le marché, et émettre des propositions d'amélioration des garanties ou tarifs dans l'intérêt commun. Il émet les polices et gère les sinistres relatifs à la carte brune CEDEAO.

La profession a mis en place au 1<sup>er</sup> avril 2009 un pool de gestion des risques de transports publics de voyageurs (TPV), des véhicules à 2 et 3 roues, et des véhicules en transit pour moraliser une partie du marché par l'imposition d'un tarif unique et d'une mutualisation des résultats techniques. Toutefois le pool n'a pas encore d'assise juridique solide.

Les organes dirigeants du secteur des assurances au Togo, continuent de procéder, depuis l'avènement de la CIMA, à la restructuration du marché. Nonobstant ces efforts, à l'image du continent africain, qui ne représente que 1% à peine du marché mondial de l'assurance, (il y est tenu compte dans cette statistique des chiffres de l'Afrique du Sud qui à elle seule fait les 90% du marché africain), les chiffres du marché togolais peinent à décoller.

### I.1.2- Analyse technique du marché togolais

Le marché des assurances au Togo malgré son élan de développement reste modeste. Le chiffre d'affaires de l'assurance sur le marché a connu une progression soutenue, avec 14% de hausse moyenne annuelle depuis 2007, supérieure à la moyenne de la zone CIMA (9%). Mais cette croissance est retombée depuis 2011 à un faible taux moyen de 6%. La moyenne d'émission est depuis lors de 38,5 milliards. La forte croissance des émissions du secteur depuis 2006 est principalement portée par l'assurance vie, dont le volume des primes a quasiment triplé depuis cette année. Le marché de l'IARD progressant de 42% en moyenne avant 2007, a chuté à moins de 10% depuis 2010 avec une note négative en 2012 (-1,05%).

Quoiqu'ayant un secteur des assurances de taille modeste, le Togo marque une petite avance sur ses voisins. En termes de densité de prime (prime d'assurance moyenne par habitant), le volume de primes d'assurance est de 8,9 USD par habitant au Togo, contre 4 USD au Burkina Faso, 7,8 au Bénin, et 2000 USD<sup>9</sup> en moyenne dans le monde. En terme de pénétration, rapport du volume de prime par rapport au PIB du pays, le Togo est à un niveau supérieur à la moyenne CIMA, avec le taux le plus important de la zone (1,7%), devançant la Côte d'Ivoire (0,7%) ou le Bénin (1,01%). Ce taux reste toutefois très inférieur à la moyenne mondiale, où près de 7% du PIB est consacré à l'achat de produits d'assurance<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Données extraites le 01 août 2014, 23h53 UTC (GMT), de OCDE.Stat

<sup>10</sup> Document de stratégie de développement du Ministère de l'Economie et de Finances togolais de 2011

En IARD le marché paraît concentré, puisque les trois plus grosses compagnies en contrôlent 68%, mais le volume global est trop faible pour que toutes les compagnies vivent bien. Ainsi, la compagnie leader, représente 31% du total, et est la seule à avoir un chiffre d'affaires supérieur à la moyenne de la zone CIMA (4,8 milliards de FCFA). Le marché Vie est encore plus concentré, avec un leader représentant 40% du marché et les trois premières compagnies représentant 78%. Ici aussi, seule la plus importante compagnie a un encaissement de primes supérieur à la moyenne de la zone CIMA (3,5 milliards de FCFA).

Le marché IARD togolais connaît une prédominance de l'assurance automobile (37% du chiffre d'affaires). En dehors de l'assurance automobile obligatoire, le marché est alimenté en grande majorité par la couverture des entreprises (basées à Lomé) et de leurs salariés, et l'assurance des multiples chantiers en cours.

Le tableau ci-après est une illustration de l'évolution des émissions du marché des assurances togolais au cours de ces trois dernières années d'exercices :

	N°	Compagnies	CA 2011	CA2012	CA 2013	Part/Bran	Part Gén	Evol 2012
IARD	1	NSIA TOGO	6 675 359 716	6 752 706 640	7 281 018 784	30,19%	17,87%	7,82%
	2	SAHAM Assurance TOGO	4 059 373 745	4 334 915 721	5 023 842 716	20,83%	12,33%	15,89%
	3	UAT IARD	4 131 162 645	4 324 661 061	4 435 183 738	18,39%	10,89%	2,56%
	4	Allianz TOGO	2 328 184 256	1 635 002 114	2 255 825 928	9,35%	5,54%	37,97%
	5	GTA CZA IARD	2 410 491 027	2 156 384 380	2 000 000 000	8,29%	4,91%	-7,25%
	6	FIDELIA Assurance	1 581 032 531	1 720 847 635	1 550 000 000	6,43%	3,80%	-9,93%
	7	FEDAS TOGO S.A.	1 882 429 986	1 901 653 788	1 573 609 732	6,52%	3,86%	-17,25%
			<b>TOTAL IARD</b>	<b>23 068 033 906</b>	<b>22 826 171 339</b>	<b>24 119 480 898</b>	<b>100%</b>	<b>59,21%</b>
VIE	1	GTA CZA VIE	5 150 347 130	6 743 656 066	6 914 409 541	41,60%	16,97%	2,53%
	2	NSIA VIE	2 542 542 089	2 878 497 163	3 289 711 828	19,79%	8,08%	14,29%
	3	UAT VIE	2 807 284 509	2 897 125 560	3 104 262 911	18,68%	7,62%	7,15%
	4	BENEFICIAL LIFE	1 887 031 018	2 002 070 593	2 247 490 662	13,52%	5,52%	12,26%
	5	MAFUCECTO	1 088 669 277	1 024 713 633	1 063 450 621	6,40%	2,61%	3,78%
			<b>TOTAL VIE</b>	<b>13 475 874 023</b>	<b>15 546 063 015</b>	<b>16 619 325 563</b>	<b>100%</b>	<b>40,79%</b>
		<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>36 543 907 929</b>	<b>38 372 234 354</b>	<b>40 738 806 461</b>		<b>100%</b>	<b>6,17%</b>

Source : Comité des Assureurs du TOGO (CAT)

Tableau 1 : Evolution des émissions de 2011 à 2013 (Togo)

A propos des placements, en 2011, les compagnies d'assurance représentent 25,3 milliards de FCFA en IARD, et 53,7 milliards de FCFA en Vie. Dans le secteur IARD, ils sont majoritairement constitués de dépôts à terme (DAT). Les titres de placement représentent 7% du total. Le schéma est similaire pour les sociétés d'assurance-vie où les actions et obligations des sociétés commerciales ne représentaient que 8% du total des placements.

Les actifs des compagnies d'assurance représentent en effet environ 1,7% du PIB national alors que la part de financement du secteur bancaire y est de 26%. Par comparaison, les actifs des compagnies d'assurance en Afrique du Sud s'élèvent à 80 %, soit deux tiers des actifs du secteur bancaire de leur pays. Ce qui étale le retard accusé par secteur de l'assurance togolais par rapport à celui de l'Afrique du Sud.

Le taux de couverture des engagements réglementés et la marge de solvabilité sont des indicateurs de la solidité financière d'une compagnie d'assurance. Dans l'ensemble, le marché togolais couvre tout juste les engagements pris par les compagnies IARD envers les assurés. Le surplus de marge de solvabilité du marché se monte à 1 milliard de FCFA à fin 2010<sup>11</sup>. Deux compagnies sont en grave insuffisance de couverture.

Les compagnies vie sont globalement plus solides que celles IARD. Toutes les sociétés couvrent leurs engagements réglementés. Au point de vue de la rentabilité, les compagnies souffrent des mêmes maux que leurs homologues de l'IARD.

Cependant, force est de constater, ainsi que le présente le tableau suivant, que si la part de l'assurance vie stagne à une moyenne de 25,30% sur le marché FANAF depuis 2008, sur la même période elle a une moyenne de progression annuelle de 2,40% et atteint 40,51% en 2012 sur le marché togolais.

<sup>11</sup> Document de stratégie de développement du Ministère de l'Economie et de Finances togolais de 2011

		2008	2009	2010	2011	2012
FANAF	VIE	159 241 500 000	167 496 700 000	196 312 100 000	210 519 000 000	230 161 100 000
	IARD	492 252 600 000	525 260 600 000	566 410 200 000	597 055 500 000	646 181 800 000
	TOTAL	651 494 100 000	692 757 300 000	762 722 300 000	807 574 500 000	876 342 900 000
	<b>POURCENTAGE de la part du marché</b>					
	VIE	24,44%	24,18%	25,74%	26,07%	26,26%
	IARD	75,56%	75,82%	74,26%	73,93%	73,74%
TOGO	VIE	6 675 200 000	8 202 700 000	9 871 300 000	13 475 900 000	15 546 100 000
	IARD	15 160 400 000	16 567 900 000	19 342 200 000	23 232 900 000	22 826 200 000
	TOTAL	21 835 600 000	24 770 600 000	29 213 500 000	36 708 800 000	38 372 300 000
	<b>POURCENTAGE de la part du marché</b>					
	VIE	30,57%	33,11%	33,79%	36,71%	40,51%
	IARD	69,43%	66,89%	66,21%	63,29%	59,49%

Tableau 2 : Evolution émissions FANAF et TOGO

Source : [www.fanaf.org](http://www.fanaf.org)

Il faut rappeler que les chiffres d'un marché, permettent en fait de juger de la solidité et de la crédibilité du secteur de l'assurance dans un pays. Ce jugement permet de savoir si le secteur ainsi analysé joue convenablement son rôle fondamental qui est celui d'apporter aux assurés la sécurité dont ils ont besoin. Grâce à l'assurance, les assurés sont protégés contre les risques du hasard, qui les menacent, eux et/ou leur patrimoine. Ce besoin de sécurité individuelle auquel répond l'assurance est d'autant plus grand aujourd'hui que la vie moderne se caractérise par un accroissement des risques. L'assurance devient ainsi, de nos jours, une véritable nécessité pour les opérateurs économiques exposés professionnellement à de multiples risques (incendie, vol, responsabilité) contre lesquels ils sont obligés de se protéger.

L'assurance, sur le plan de la sécurité, présente un intérêt général et social. En donnant la sécurité aux individus, elle renforce l'économie nationale: elle devient un facteur de production. Elle permet, en effet, de conserver les forces productives, travail et capital, tout au moins de les reconstituer aisément et, à cet égard, elle accroît la puissance économique d'autant plus que les biens nouveaux substitués aux biens détruits peuvent être d'un rendement supérieur.

Pour que les assureurs, puissent véritablement tenir les rôles sus-évoqués, il faille qu'ils disposent de moyens suffisants. Il faut entendre par moyens premiers de l'assureur, un volume de prime conséquent.

## **I.2- Rôles des sociétés d'assurances dans la croissance au Togo**

Généralement, l'assurance consiste en premier lieu à indemniser financièrement les assurés frappés par les coups du sort. C'est la conséquence du mécanisme de transfert de risque qu'elle permet: le fait que la prime acquittée par des souscripteurs individuels soit inférieure au coût maximum probable du sinistre explique la valeur apportée en termes techniques par ce pooling des risques fondé sur la loi des grands nombres.

Au-delà de ce rôle direct, l'assurance favorise la capitalisation de l'économie en générant d'importants capitaux dans le pays. Elle permet de régulariser l'économie et de soutenir les assurés en cas de difficulté. En permettant les transferts de risques et en facilitant la formation du capital, les assureurs encouragent le développement économique. En assurant les investissements directs étrangers et en soutenant le commerce, ils contribuent à la croissance durable de tous les secteurs de l'économie, assumant du fait le second rôle de l'assurance.

Les compagnies d'assurance togolaises ne dérogent pas à ces rôles. Mais seulement elles peinent à remplir convenablement leurs rôles, dans l'intermédiation des risques et dans le financement de l'économie. Jusqu'ici, elles n'affichent pas de statistiques encourageantes relatives à leurs rôles, et leur potentiel de stimulation de la croissance de l'économie nationale n'est pas suffisamment exploité.

### **I.2.1- Rôle direct des compagnies d'assurance togolaises**

La survenance d'un sinistre doit normalement déclencher l'exécution du contrat d'assurance du côté de l'assureur. Et l'assureur remplit sa part du contrat envers l'assuré en l'indemnisant. Le taux de règlement des sinistres est un des indicateurs d'appréciation de la bonne marche des compagnies d'assurance. Mais les chiffres du marché togolais montrent

que le paiement effectués par les sociétés d'assurance au titre des indemnisations des assurés reste relativement faible comme dans l'ensemble de la zone CIMA.

En 2006, le taux de règlement de sinistres par rapport aux émissions dans la zone CIMA était de 34% et de 44,11% sur le marché togolais. En 2010, ce taux est d'environ 38% contre environ 34,30% en 2012. En moyenne sur les six années, le taux des frais généraux est de l'ordre de 30 %. Le premier constat est que les compagnies d'assurance au Togo depuis 2006, ont vu leur taux de règlement de sinistres baisser.

Par comparaison, le taux de paiement des sinistres par rapport aux émissions était en Tunisie de 61 %, au Maroc de 65,5%, en France de 70% en 2006. En 2012, ce taux est passé respectivement à 64%, 69% et 76%. Le taux moyen de frais d'administration et d'acquisition durant ces six dernières années dans ces pays est de 16% en Tunisie, 18% au Maroc et de 20% en France. Dans ces trois pays hors zone CIMA, on constate que les assureurs se consacrent davantage au paiement des sinistres qu'à celui des frais de fonctionnement.

La durée moyenne de liquidation des sinistres (provision pour sinistres à payer/sinistres payés) sur le marché togolais, à l'image du marché CIMA est de trois ans en général et de 5,5 ans pour la branche automobile.

Or l'assureur a pour rôle, lorsque les risques sont garantis, de régler les sinistres de ses assurés, et *in fine*, de garantir les investissements, de permettre la pérennisation des entreprises et la sauvegarde des emplois. Et pour pouvoir remplir ces rôles, l'assureur a besoin d'encaisser un volume suffisant de primes pour pouvoir faire jouer la mutualité entre ses assurés. Faute d'un chiffre d'affaires suffisant, l'assureur peine à bien jouer son rôle.

Du tableau suivant on remarque que la moyenne de règlement des sinistres au cours de la période 2010 à 2012 en IARD est de 1,2 milliards F CFA contre un encaissement de prime de 3,5 milliards de F CFA. En vie la moyenne de règlement des sinistres est de 7,16 millions de F CFA pour des émissions de 2,9 milliards de F CFA. Ces chiffres confirment en fait le reproche fait aux assureurs du marché de moins respecter leurs engagements envers les assurés.

Le tableau ci-après rend compte des règlements de sinistres au cours des deux dernières années.

	2010	2011	2012
<b>ALLIANZ TOGO</b>	336 197 736	590 388 153	415 976 786
<b>SAHAM Assurance TOGO</b>	1 003 116 002	1 089 535 586	1 287 443 017
<b>FEDAS TOGO</b>	1 276 773 650	471 292 649	643 179 405
<b>FIDELIA</b>	571 928 140	471 582 899	639 208 482
<b>GTA-CZA IARD</b>	1 074 014 869	835 546 953	1 194 566 734
<b>NSIA TOGO</b>	2 256 286 070	2 765 494 293	2 308 945 118
<b>UAT IARD</b>	1 808 905 245	1 868 407 284	2 365 111 541
<b>TOTAL IARD</b>	<b>8 327 221 712</b>	<b>8 092 247 817</b>	<b>8 854 431 083</b>
	2010	2011	2012
<b>BENEFICIAL</b>	222 114 762	392 938 330	273 377 975
<b>GTA-CZA VIE</b>	1 348 871 044	1 472 259 968	1 960 830 845
<b>MAFUSECTO</b>	125 777 108	290 175 141	336 138 941
<b>NSIA VIE</b>	231 071 880	239 050 200	529 877 855
<b>UAT VIE</b>	897 796 042	1 262 529 817	1 170 051 276
<b>TOTAL VIE</b>	<b>2 825 630 836</b>	<b>3 656 953 456</b>	<b>4 270 276 892</b>

**Tableau 3 : Prestations servies sur le marché togolais**

Source: Direction Nationale des Assurances du TOGO

Pour répondre aux critiques qui leur sont faites (celle de moins régler les sinistres), les assureurs allèguent que le grand handicap de leurs prestations demeure le faible niveau de leur chiffre d'affaires qui reste bridé par trois facteurs : le faible niveau du pouvoir d'achat des populations, l'importance des arriérés de primes (régulé en partie par le règlement N°0001/CIMA/PCMA/PCE/2011, du 11 avril 2011 modifiant l'article 13 du Code CIMA et portant sur l'aliénation des effets du contrat d'assurance au paiement préalable de la prime) et enfin l'exigüité du marché où un nombre important de compagnies se font une rude concurrence, qui parfois s'avère malsaine.

Cette difficulté des compagnies d'assurance à indemniser leurs assurés victimes, déteint d'une forte manière sur leur rôle d'investisseur institutionnel dans l'économie nationale.

## II.2.2- Rôle indirect des compagnies d'assurance togolaises

Les assurances et les banques sont considérées toutes deux comme des intermédiaires financiers. Cependant elles jouent des rôles assez différents dans le fonctionnement de l'économie dans son ensemble. Les banques fournissent à l'économie un levier de financement et font partie des systèmes de paiement et de livraison des titres. Aussi, les banques transmettent à l'économie la politique monétaire des banques centrales.

Quant aux assureurs, ils remplissent une importante contribution à la croissance économique en fournissant aux consommateurs et aux entreprises une protection contre les événements de la vie. En plus de la protection des patrimoines et des personnes, l'assurance est aussi un acteur majeur du financement de l'économie. Elle fiabilise les relations commerciales entre partenaires économiques. Grâce aux placements qu'elle doit effectuer en contrepartie de ses engagements envers les assurés, l'assurance aide au financement des entreprises. Elle canalise et oriente ainsi des flux financiers importants dans les circuits de l'économie nationale (dans l'immobilier, les actions et les obligations) et internationale.

En France, par suite d'une croissance importante des engagements d'assurance vie ces dernières années, les sociétés d'assurances se sont révélées le premier investisseur national en actions. Au 31 décembre 2012, les actions représentaient 37,5 % de l'actif des sociétés d'assurances et les obligations d'entreprises 34,2 %. Les assureurs détiennent, directement ou indirectement, 34,2 % de l'ensemble des actions françaises. Par ailleurs, les assureurs participent de plus en plus au développement des Petites et Moyennes Entreprises innovantes ou de croissance. Au 30 juin 2013, l'engagement des assureurs en titres non cotés atteint 39,25 milliards d'euros en valeur de réalisation. Il a progressé de 19,25 milliards depuis décembre 2007<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Source Fédération Française des Sociétés d'Assurance

Au Togo, avec des placements de l'ensemble du marché des assurances qui s'élèvent à une soixantaine de milliards de FCFA, des titres de banques et de sociétés tournant autour de 7% et des actions-obligations de l'ordre de 8% pour les sociétés vie, on constate que le secteur de l'assurance alimente encore imparfaitement l'économie locale avec l'épargne drainée chez ses assurés et n'apporte que peu de ressources longues à l'économie. Malgré une amélioration annuelle progressive, le secteur opère en deçà de son potentiel; le financement du logement, des PME/PMI, des jeunes et des zones rurales reste fortement inadéquat. Cette faiblesse est matérialisée par l'absence de données pouvant attester convenablement de l'apport réel du secteur des assurances dans le financement et la croissance de l'économie togolaise.

De ce qui précède, on constate qu'à l'image de la majorité des pays de la zone CIMA, malgré une dynamique d'amélioration, le marché togolais des assurances est encore en proie à certains problèmes cruciaux. Ces problèmes sont dus majoritairement à l'absence de culture d'assurance des populations locales, au faible pouvoir d'achat qui fait de l'assurance un produit de luxe, à l'exclusion d'une grande majorité de la population (quasiment 90%) du système formel. Aussi, les compagnies d'assurance togolaises sont trop nombreuses sur un marché restreint, ce qui multiplie les charges fixes (charges de direction, charges administratives). Les compagnies possèdent un réseau de distribution habituellement très limité, avec en général un ou deux bureaux directs à Lomé, quelques agents généraux dans certaines grandes villes de l'intérieur du pays, ce qui réduit fortement l'accès à une grande partie de la clientèle. Le marché connaît une prééminence des assurances IARD au détriment des assurances vie qui depuis 2009 commencent à gagner du terrain grâce principalement aux assurances collectives souscrites par les entreprises à destination de leurs salariés. Les produits individuels et notamment l'épargne, restent sous utilisés.

La conséquence directe de ces problèmes pour les compagnies d'assurance togolaises, est le faible niveau de leur chiffre d'affaires qui ne leur laisse pas une grande marge de manœuvres.

Et pour pallier ce problème, les compagnies togolaises se doivent d'adapter leurs canaux de distribution aux besoins des clients, voire d'adopter de nouveaux modèles de distribution qui leur permettra de mieux vendre leurs produits en atteignant désormais la clientèle autrefois difficile d'accès. En France, au Maroc et en Afrique du Sud, pour ne citer que ces pays, les assureurs, autrefois confrontés au problème de croissance ont choisi de diversifier leur canaux de distribution en s'alliant à une autre institution du secteur financier proche de leur structure : LA BANQUE.

Il faut dire que le rapprochement du secteur d'assurance de celui des banques n'a pas été muri que par les assureurs. Les banques, bien avant les assureurs, ont initié ce rapprochement afin de se prémunir contre les risques d'insolvabilité de leurs clients et y ont trouvé du coup, une source supplémentaire de revenus.

Ainsi, ce rapprochement des assureurs et des banques connu généralement sous le concept de bancassurance, se révèle être un instrument adapté à la situation actuelle pouvant permettre aux assureurs togolais, et ceux de la zone CIMA en général, d'amorcer une croissance à tous égards souhaités.

Que peut-on entendre par bancassurance ? Quelles sont ses origines, ses modalités, ses avantages pour le marché togolais des assurances ? Il y a-t-il un cadre réglementaire qui le prévoit et l'aménage ?

Ces interrogations feront l'objet de notre analyse dans ce second chapitre consacré aux fondements de la bancassurance sur le marché togolais.

## CHAPITRE II : LES FONDEMENTS DE LA BANCASSURANCE

Au Togo comme dans la plupart des pays en voie de développement, le secteur financier est en voie de restructuration. L'assurance et la banque sont encore en construction.

Le secteur bancaire, comparativement à certains pays d'Europe, d'Afrique du Nord et à l'Afrique du Sud, est encore hésitant. Le taux de bancarisation est faible (avec juste 10,1%, occupe la deuxième place derrière la Côte d'Ivoire de la zone UEMOA<sup>13</sup>). La majorité des banques présentent des limites, notamment dans la politique d'octroi de crédits et dans leur taux de progression géographique.

Quoique présentant ces limites, les banques au Togo sont mieux positionnées et mieux loties que les compagnies d'assurances dont nous avons relevé les traits caractéristiques dans la précédente section.

Si les deux secteurs ont longtemps évolué séparément, on peut aisément constater aujourd'hui que certaines banques sur le marché togolais fournissent des produits d'assurance à leurs guichets. Cette pratique n'est que la constatation du rapprochement banque et assurance que l'on connaît sous le concept de bancassurance.

Nous tenterons de définir le concept, d'évoquer les différences sémantiques qu'il peut couvrir, ses modalités, ses avantages pour les partenaires ainsi que le cadre dans lequel il peut être exercé.

### II.1- Définitions et origines de la bancassurance

Ayant longtemps évolué en secteurs parallèles, la banque et l'assurance ont depuis un certain moment développé des accointances sur plus d'un point, et la bancassurance n'en est que la cristallisation. Jusque dans les années 1980 les banquiers offraient des services bancaires et les assureurs, de la sécurité ; rien d'étonnant à ce niveau. Les

<sup>13</sup> Fédération des banques et établissement financiers des pays membres de l'UEMOA (FAPBEF-UEMOA), rapport du 20 mars 2013 et rapport annuel de la Commission bancaire de la BCEAO de 2012.

banquiers les premiers, en quête de profits supplémentaires, ont cherché des ouvertures sur d'autres champs. Celui des assureurs leur ont paru plus réceptif, car semblable au leur sur certains points.

En fait la bancassurance est un concept économique pour désigner les rapprochements stratégiques entre assureurs et banquiers. Il décrit une pluralité de situations à tel point que son orthographe même (« bancassurance ou banque-assurance »)<sup>14</sup> suscite parfois réflexion. Aujourd'hui on ne compte plus les intervenants qui ont essayé de définir de manière synthétique le terme de "bancassurance" ; tant le concept est protéiforme.

### II.1.1- Définitions de la bancassurance

La bancassurance est définie par le Petit Larousse comme « la pratique des opérations d'assurance par les banques ». Selon l'Encyclopédie UNIVERSALIS, « après quelques tâtonnements, le néologisme bancassurance s'est imposé dans les années 1980 pour désigner l'offre conjointe de services bancaires et de produits d'assurance par un même réseau de distribution ».

Ces deux définitions montrent que le concept de bancassurance est un néologisme prêtant le flanc à plus d'une interprétation. On n'en trouve pas de définition unique et claire, ni dans la pratique, ni dans la théorie.

De façon conventionnelle, on peut définir la bancassurance soit d'un point de vue fonctionnel, soit d'un point de vue institutionnel.

D'un point de vue **fonctionnel**, la bancassurance s'entend comme des services financiers intégrant des produits de la banque et de l'assurance : par exemple la souscription d'assurance des moyens de paiement (perte de carte de crédit, de chéquier, ...) ou l'assurance de perte de revenus (chômage, invalidité, ...) associée à la tenue d'un compte courant.

D'un point de vue **institutionnel**, la bancassurance désigne la manière dont est organisée la collaboration entre la banque et l'assurance. Cela se traduit de plus en plus par la création ou l'achat de sociétés d'assurances par des groupes bancaires, et en sens inverse,

<sup>14</sup> Bulletin de l'Union européenne, septembre 2002

par la diversification de groupes d'assurance dans la banque. Sous d'autres cieux, la plupart des banques aujourd'hui proposent des produits d'assurance classiques (IARD et de complémentaire santé).

Ainsi, d'une façon simple, la bancassurance est appréhendée comme « la distribution de produits d'assurance par les banques » ;

Inversement, on remarque aussi que dans des pays comme la France, l'Espagne et les Pays-Bas, les compagnies d'assurance, ont-elles aussi pris l'initiative de vendre des produits bancaires dans leurs agences. Ce phénomène est plus désigné sous le vocable d'assurbanque ou d'assurfinance. Certains y voient une réponse des assureurs aux banquiers. Mais elle est encore marginale.

Pour l'heure, dans un souci de simplification et de façon large, la bancassurance va désigner notre entendement « la stratégie des banques et des compagnies d'assurance visant à l'exploitation plus ou moins intégrée du marché des prestations financières ». Bref, nous retiendrons de la bancassurance, la définition de l'Encyclopédie UNIVERSALIS selon laquelle la bancassurance doit être appréhendée comme le fait qu'une banque vende des produits d'assurance à ses guichets ou inversement, le fait qu'une compagnie d'assurance vende des produits bancaires dans ses bureaux.

Le concept mérite que nous restituions ses origines

### II.1.2- Origines de la bancassurance

Si la bancassurance est un concept relativement nouveau en Afrique, au sud du Sahara, elle a ses origines au moyen-âge en Europe latine surtout.

Au niveau historique, banque et assurance ont une origine commune. C'est au moyen-âge que l'ancêtre de l'assurance dommage s'est développé. A l'époque les riches marchands vénitiens assuraient les armateurs dans le cadre du « *prêt à la grosse aventure* ». Le terme de prêt n'est pas ici anodin car il se réfère à un terme utilisé par les banquiers. Déjà, au XII<sup>e</sup> siècle, les marchands vénitiens qui parcouraient les mers recevaient des sommes d'argent qui couvraient en même temps le financement de leur négoce (puisque leurs marchandises n'étaient payées par les acheteurs qu'une fois arrivées

à destination) et l'assurance des biens transportés, susceptibles d'être détruits lors de naufrages ou des attaques des pirates.

Il semble que le principe de fonctionnement d'une banque et d'une société d'assurance soit similaire dans le temps. En effet, dans les deux cas il est question d'encaisser des sommes d'argent et d'essayer de les faire fructifier au mieux pour le rendre plus tard en cas de besoin. Elles doivent en tirer des produits financiers afin de couvrir en temps opportuns les engagements pris envers leurs clients respectifs.

Dans les deux cas, c'est le risque qui détermine la valeur du service. Une banque qui place l'argent de son client lui donne des intérêts attractifs selon que le placement de l'argent qui lui est confié se fait dans des valeurs risquées ou non. Pour l'assureur le risque est aussi déterminant et c'est en fonction du risque que la prime d'assurance sera plus ou moins élevée. Le risque est sans doute une notion encore plus importante pour les assureurs car le principe de l'assurance veut qu'elle nous protège contre le risque ; donc sans risque pas de protection et pas d'assurance. La banque et l'assurance semblent avoir beaucoup de points communs et pourtant leurs chemins se sont, à un moment donné, séparés.

Ce n'est pas vraiment une chose nouvelle de voir les banques côtoyer à nouveau les assurances et même proposer de l'assurance. Ce phénomène s'est développé dès la fin de la Seconde Guerre Mondiale. A l'époque les banques faisaient tout simplement appel à des sociétés d'assurances pour garantir les prêts qu'elles octroyaient. Quand un client sollicitait auprès d'une banque un crédit, celle-ci lui proposait un contrat d'assurance par la même occasion. La banque voulait s'assurer de pouvoir recouvrer l'argent prêté au client. En effet, avec le contrat d'assurance, si, par manque de chance, le client devait mourir avant de rembourser sa dette, la banque se retournait alors vers l'assureur qui avait garanti le prêt. Ainsi, l'assureur remboursait le prêt et le banquier pouvait être rassuré. Le client aussi y trouvait son avantage car sans une assurance sur un prêt immobilier par exemple, il aurait pu tout perdre suite à un mauvais coup du sort de la mort ; c'est-à-dire, que la banque voyant que le prêt n'avait pas été remboursé aurait dû pratiqué des saisies sur la maison pour finir le remboursement. Certes le client mort n'aura plus l'occasion de s'en préoccuper autres mesures, mais il serait utile à ses ayants droit de pouvoir profiter de la maison que l'assurance finira de rembourser. En règle générale ce sont les jeunes couples qui contractent des prêts immobiliers et (sauf accidents de la vie) puisqu'ils ont donc toute la vie devant eux pour rembourser, l'assureur aussi y trouvait son compte, le risque étant

faible. C'est ainsi que la banque a commencé à proposer de l'assurance à ses clients. A l'époque le concept marchait très bien et tout le monde y trouvait satisfaction. L'évidence d'une coopération entre les banques et les assureurs dans le cadre des contrats emprunteurs a permis, de dégager de grosses sommes d'argent et de systématiser le concept sur d'autres produits.

Mieux, d'un point de vue purement historique, les véritables pionniers furent les britanniques avec la création de la Barclays Life en septembre 1965. Cette filiale n'eut pas un franc succès outre Manche, tout comme le concept de la bancassurance d'ailleurs. Mais, le concept a séduit plus d'une banque sur le continent européen et très rapidement les grands acteurs du marché se sont lancés dans la reprise de l'idée, introduisant ainsi le modèle dans leur pays respectif.

Avant les années 1970, les contrats d'assurance étaient traditionnellement distribués par les agents généraux et les courtiers en assurance. Estimant le coût de l'intermédiation pour leurs produits de crédits emprunteurs élevé, les Assurances du Crédits Mutuel, tant Vie qu'IARD ont eu l'idée de se passer des intermédiaires pour lesdits produits, et de devenir eux-mêmes assureurs de leurs propres clients de banque. Elles ont ainsi obtenu, au début des années 1970, l'agrément, aux fins de commercialiser elles mêmes, leurs produits d'assurances. Le Crédit Agricole puis la Compagnie Bancaire (maison mère de Cardif) feront eux aussi de même.

Les banques ont ainsi développé leur politique d'assurance. La généralisation de l'utilisation de la carte bancaire a permis et encouragé le développement des services d'assurances bancaires. Désormais, lorsque le client souscrit un compte bancaire, le banquier inclut l'assurance dans le contrat sans que celui-ci s'en rende compte (pour couvrir les risques de préjudices suites au vol des moyens de paiement). Bref, à partir de 1970, on est allé au-delà du clivage banque/assurance, pour atteindre la bancassurance.

Ce sont les premiers pas de ce que l'on appellera, quinze ans plus tard la « BANCASSURANCE ».

Qu'il soit envisagé par le banquier ou l'assureur, le rapprochement entre les deux activités se fait suivant certaines modalités et les avantages y afférents.

## II.2- Modalités, avantages et cadre réglementaire de la bancassurance

On distingue généralement trois grands modèles de bancassurance. Des modèles de distribution où l'assureur confie la vente de ses produits au banquier (accord de distribution, joint venture) et des modèles d'intégration capitalistique où la banque et l'assurance sont des filiales d'une grande entité juridique (modèle intégré).

Le succès de la bancassurance en Europe et ailleurs peut être considéré comme la manifestation d'intérêts individuels mis au service d'un partenariat, porteur finalement d'avantages pour tous. Les avantages sont aussi fonction du modèle retenu et des possibilités offertes par la législation du milieu géographique et le marché sur lequel les acteurs désirent offrir leurs prestations.

### II.2.1- Modalités et avantages de la bancassurance

Notre développement dans cette section portera sur les trois grands modèles de développement de la bancassurance adoptés par les banquiers et les assureurs et ensuite sur les avantages y afférents.

#### II.2.1.1- Les modalités de la bancassurance

Il n'existe pas un seul modèle de bancassurance. La bancassurance est en général organisée selon trois modèles. Il s'agit des accords de simple distribution, de la joint venture et de l'intégration complète.

*Le premier modèle est l'Accord de distribution.* On l'appelle aussi « modèle de pur distributeur ». Il s'agit d'un contrat de commercialisation de produits d'assurance par une banque. Dans ce type de contrat il n'y a pas de lien entre la banque et la compagnie d'assurance. La banque ne sert que d'intermédiaire comme le serait un courtier ou un agent général.

L'objectif de ce modèle est de permettre à la compagnie d'assurance de bénéficier d'une clientèle plus large pendant que la banque mettra, elle, à son profit, son réseau de distribution.

*Le second modèle est le partenariat ou la joint venture.* La joint venture est un anglicisme pour désigner une coentreprise, une entreprise commune qui est un accord passé entre plusieurs entités économiques qui acceptent de poursuivre ensemble, un but précis pour une durée limitée.

Ce modèle transcrit la volonté des banques et des compagnies d'assurance d'exercer et de maîtriser par elle-même une activité différente de celles de leur secteur d'origine. La banque joue alors un rôle au-delà du simple intermédiaire.

*Le troisième et dernier modèle est L'intégration complète.* C'est la méthode qui pousse au plus loin, la logique de l'interpénétration et de l'interdépendance. Elle consiste à créer une structure juridique unique au sein de laquelle on exerce de façon intégrée des activités bancaires et assurancielles. L'assurance et la banque deviennent alors deux facettes d'un même métier. Elle se décline aussi sous forme de prise de participation capitalistique. La banque détient l'assurance ou l'inverse et assume les risques de gestion.

Dans les expériences réussies, les banques détiennent généralement une part importante du capital de la société d'assurance, ou c'est l'inverse, pour consolider l'alliance entre les deux commerces et faciliter la gestion. Au Maroc, les participations croisées entre banques et sociétés assurances ont été à l'origine de la réussite de la bancassurance qui a permis au secteur des assurances d'enregistrer des taux de croissance élevés<sup>15</sup>. Les bancassureurs français estiment en plus que le modèle intégré est le modèle qui s'adapte le mieux à l'assurance dommage.

Le tableau ci-après permet une lecture synoptique des avantages et inconvénients liés aux différents modèles de la bancassurance.

<sup>15</sup> Les perspectives de développement de l'industrie des assurances en Algérie –M. Benarbia-

Modèle	Avantages	Inconvénients
Accord de distribution	- Souple, flexible - Diversification et synergies rapidement atteintes	- règlement délicat des conflits d'intérêts - effet de levier limité
Joint venture		-règlement délicat des conflits d'intérêts -effet de levier limité -création de valeur à partager
Filiale	Intégration aisée	Montée en régime progressive
Fusion ou acquisition	Activité existante, immédiatement opérationnelle	Intégration complexe

**Tableau 4 : Tableaux synoptique des modèles de bancassurance**

Après un aperçu sur les différents modèles de la bancassurance, il convient de s'interroger sur le modèle qui convient le mieux aux réalités de la zone CIMA en général, et du marché togolais en particulier.

Nous rappelons qu'au Togo comme dans l'ensemble de la zone CIMA, les entreprises d'assurance n'ont pas encore une assise confortable. Elles n'ont pas encore atteint une taille critique pouvant leur permettre de subsister en cas de réalisation de risques d'envergure exceptionnelle. Alors il n'est pas judicieux qu'elles délaissent la consolidation de leurs structures pour s'engager dans une dynamique d'un modèle intégré de la bancassurance. Elles ne peuvent, pour le moment que s'accommoder des modèles de distribution. Les assureurs doivent en fait, se servir du canal de la banque pour mieux se positionner d'abord sur le marché, avant d'envisager si possible, une fois que l'assurance serait entrée dans les habitudes des populations, la construction d'entités intégrées de la bancassurance sur le marché.

Ainsi, en tenant compte de l'environnement économique des marchés CIMA et du Togo en particulier, nous pensons que l'accord de distribution est le modèle le mieux adapté aux assureurs du marché.

Mais quel que soit le modèle adopté pour les partenaires, la bancassurance est la manifestation d'intérêts individuels mis en commun et porteur d'avantages pour tous.

Alors pourquoi développer la bancassurance au Togo ? Quel est l'intérêt d'un tel partenariat au niveau de SAHAM Togo ?

### II.2.1.2- Les avantages de la bancassurance

Il faut le rappeler, les avantages sont de façon relative, diversement ressentis par les partenaires à la bancassurance.

α- Les avantages de la bancassurance pour l'assureur :

Premièrement, une des raisons principales de ce partenariat est la bonne image que véhicule la banque. En s'alliant au banquier, l'assureur peut bénéficier de la bonne image de celui-ci, de la confiance de ses clients et profiter d'une confiance du public plus élevée dans les institutions bancaires que dans celles de l'assurance.

Deuxièmement, la banque bénéficie d'un réseau plus dense que celui de l'assureur. A titre d'exemple, SAHAM Assurance Togo, deuxième compagnie d'assurance du marché togolais en terme de chiffre d'affaires depuis 2012, n'a au total que six (06) agences sur toute l'étendue du territoire, alors que, même la sixième banque sur le marché togolais en terme de chiffre d'affaires en 2012 a un réseau de trente (30) agences. Les partenariats bancaires constituent pour SAHAM Assurance Togo, une occasion majeure d'avoir accès à une nouvelle clientèle. C'est-à-dire qu'en plus de sa propre clientèle qu'il peut attirer, de par ses techniques assurancielles, l'assureur peut avoir accès à celle de la banque qui en principe est plus fournie que la sienne. C'est une occasion pour mieux se positionner sur le marché. Ainsi grâce à ce nouveau canal de distribution, les assureurs de la zone CIMA peuvent élargir de façon significative leur clientèle et peuvent atteindre des clients qui étaient difficiles d'accès. L'assureur peut profiter de ce réseau de distribution plus dense, plus proche de la clientèle et mieux informé sur ses besoins et sa situation. Le taux de pénétration de l'assurance sur le marché sera ainsi amélioré. C'est un avantage primordial qui, à lui seul, suffit à convaincre les assureurs à privilégier ce type de partenariat.

Troisièmement, ce partenariat donne l'opportunité aux assureurs de la zone CIMA de diversifier et de démultiplier leurs modes de distribution, afin d'éviter une dépendance trop grande à un réseau unique qui est celui des intermédiaires classiques.

Quatrièmement, les modes de règlement des primes sont en simplifiés. Les assurés étant dans la plupart du temps titulaires de comptes bancaires, les primes sont directement prélevées sur leurs comptes. Il en découle la sécurisation de la transaction, impliquant un taux d'encaissement quasi total, limitant ainsi les risques d'impayés ou d'arriérés de primes<sup>16</sup>.

Enfin, il faut noter que si malgré le caractère obligatoire de certaines assurances (automobile, transport de facultés à l'importation), les populations rechignent à s'assurer, leur réticence est encore plus ressentie au moment des renouvellements. A titre illustratif, sur le marché togolais, à peine 27% des assurés en automobile renouvellent effectivement leur premier contrat d'assurance. Cette situation s'explique en partie par les tracasseries administratives qui découragent les assurés. La simplification des procédures qu'offrent les services bancaires est un argument convainquant pour les assurés. Les modes de règlement des primes sont simplifiés puisque celles-ci sont directement prélevées sur le compte bancaire. Ainsi la bancassurance est un moyen quasi-sûr pour relever le taux de renouvellement des contrats en général.

β- Les avantages de la bancassurance pour les banquiers :

D'abord, le premier intérêt de la bancassurance pour le banquier est celui d'y voir un moyen de créer un nouveaux flux de revenus et de diversification de son activité. La banque ne paye rien pour assurer le client ; c'est le client qui paye. L'assureur reverse une partie des bénéfices à la banque qui voit là un moyen de plus de renflouer ses caisses. Les banques voient dans la collaboration avec les compagnies d'assurance dont les produits sont proches des leurs, une possibilité d'accroître leur Produit Net Bancaire.

Deuxièmement, la bancassurance permet au banquier, de ressentir l'amointrissement des coûts de distribution des produits bancaires qui s'avèrent presque marginaux et de ce fait la rentabilisation de son réseau de distribution.

Enfin, la bancassurance sert d'occasion pour le banquier comme pour l'assureur d'appliquer le « *One stop shop* » de leurs services financiers. Les clients en se rendant chez leur banquier, obtiennent des réponses simples à l'ensemble de leurs besoins

<sup>16</sup> Règlement N°0001/CIMA/PCMA/PCE/2011, du 11 avril 2011 interdisant la présence d'arriérés de primes dans les comptes des compagnies d'assurance. L'interdiction est en fait générale.

financiers en un point de commerce unique. Elle ressort une technique de fidélisation de la clientèle existante, notamment à travers le multi-équipement de celle-ci. Les relations avec les clients sont ainsi consolidées.

Pour que les avantages de la bancassurance que nous venons de recenser soient d'une utilité réelle aux partenaires, celle-ci doit s'exercer dans un environnement légitime et légal. Si prise distinctement, les activités de banque et d'assurance s'exercent dans des cadres réglementaires distincts bien déterminés dans l'espace CIMA, à ce jour, l'activité de bancassurance ne connaît pas de système juridique bien déterminé.

### **II.2.2- Cadre réglementaire de la bancassurance sur le marché CIMA et togolais**

La bancassurance, concept relativement nouveau en Afrique, mais mieux connu ailleurs, a prospéré surtout en Europe dite « latine », grâce à un environnement juridique favorable. En Amérique latine, les différentes législations ont favorisé la réussite du concept. En Asie, le scepticisme face au concept s'est senti dans une législation en générale hostile qui ne s'est peu à peu libéralisée que dans les années 2000. Dans les pays de conception anglo-saxon, la sévérité de la réglementation par rapport aux partenariats banque et assurance a été l'œuvre des intermédiaires traditionnels qui se sont pour la plupart constitués en lobby protégeant leur territoire. Dans le monde arabe, l'aversion a été plus du côté de l'assurance qui est mal perçue à cause de la forte influence religieuse. Mais le Maroc s'est, plus que les autres, et suivi par la Tunisie, le Liban, vite initié à la marche bancassurance, grâce aux bancassureurs français. Les banques n'étant pas habilitées à distribuer des produits d'assurances contournait un vide juridique dans le domaine en passant par les bureaux directs des compagnies d'assurances pour servir leur clientèle. Il a fallu attendre l'année 2003 et l'entrée en vigueur du code des assurances de 2002 pour lui reconnaître l'existence, en la limitant toutefois aux assurances de personnes.

En Afrique subsaharienne, le concept est tout encore néophyte et bon nombre d'acteurs économiques affichent encore leur réserve à son égard.

Il faut noter que les activités d'assurance et de banque sont de nature commerciale et sont communément régies dans l'espace OHADA<sup>17</sup> par l'Acte Uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique.

De façon spécifique, chaque secteur est régi par des règles qui ne doivent pas entrer en conflit avec la norme de droit commercial commun qui est l'Acte Uniforme susvisé.

Ainsi, les activités bancaires sont organisées par la loi-cadre portant réglementation bancaire dans l'espace UMOA<sup>18</sup> et les activités d'assurance quant à elles sont régies par le Code CIMA.

Le Togo étant signataire des trois normes, l'exercice des activités bancaires et d'assurance doit se faire dans le cadre délimité par les dites normes et suivant la spécificité de chacune d'entre elles. Les opérations de banque sont définies à l'article 2 du Titre premier de la loi-cadre et les articles 9 et 43 rappellent les opérations connexes nécessaires ou accessoires aux opérations de banque.

Les opérations d'assurance sont citées par l'article 300 du Code CIMA. Les personnes habilitées à présenter les opérations de banques sont évoquées aux articles 2 et 3 de la loi-cadre et celles habilitées à présenter les opérations d'assurance sont énumérées quant à elles à l'article 501 du Code CIMA. L'article 500 du Code CIMA définit ce qu'est une présentation d'une opération d'assurance, et les articles 503 et 504 définissent respectivement la présentation des assurances individuelles et assurances collectives.

En dehors des dispositions sus-citées desquelles, seule une interprétation déductive du caractère réglementaire de la bancassurance est permise, il faut noter que la bancassurance n'est nommément citée à nul endroit du Code des assurances.

Les banques étant citées parmi les intermédiaires d'assurance (l'article 503 point 4°), nous pouvons en déduire que l'activité de bancassurance est légitime et réglementaire dans la zone CIMA.

<sup>17</sup> Livre IV de l'AUSCGIE (portant sur les sociétés anonymes)

<sup>18</sup> Dernière rédaction du 02 septembre 2010

Au terme de cette première partie, il peut être remarqué que malgré qu'ayant le taux de progression le plus haut de la zone CIMA (14% de hausse moyenne annuelle depuis 2007 alors que la moyenne de la zone CIMA est de 9%), le chiffre d'affaires de l'assurance au Togo reste encore faible, comparativement à certains pays comme l'Afrique du Sud, le Maroc.

Malgré qu'elles n'aient pas le même niveau de développement que leurs compères européens et américains, les banques togolaises ont une longueur d'avance sur les compagnies d'assurance du marché. Elles sont mieux positionnées que les assureurs et jouissent d'un réseau plus dense que ces derniers.

Les compagnies d'assurance sur le marché togolais, à cause la petitesse de leur taille, n'arrivent pas à jouer leur rôle d'investisseurs institutionnels de l'économie nationale.

La bancassurance se révèle être un relais adapté pour accompagner les compagnies d'assurance dans leur croissance souhaitée.

Particulièrement, COLINA Togo qui depuis le 1<sup>er</sup> avril 2014 est devenu SAHAM Assurance Togo, a besoin de rassurer ses assurés, sur la qualité de ses services et sur sa santé financière. Et c'est dans cet état d'esprit que la nouvelle équipe dirigeante, en plus de renforcer le partenariat déjà existant avec certaines banques, élabore des plans pour solidifier cette alliance sur d'autres produits et d'autres marchés.

L'effet escompté à terme par l'équipe dirigeante de SAHAM Assurance Togo dans ce partenariat, est l'accroissement de son chiffre d'affaires et le renforcement de ses capacités économiques et financières. Mais pour y parvenir, il convient de se demander, sur quels marchés développer ce partenariat ? Quels leviers de conquête utiliser pour y parvenir ?

La seconde partie de notre développement relative à l'approche opérationnelle de la bancassurance comme outil de croissance pour les assureurs, vise à répondre à ces questions.

**DEUXIEME PARTIE : LA BANCASSURANCE,  
APPROCHE OPERATIONNELLE D'UN RELAIS  
DE CROISSANCE**

La France et l'Afrique du Sud entre autres, servent d'exemples de réussite dans le domaine de la bancassurance, et ce succès a été constaté sur le terrain de l'assurance vie-épargne. Plusieurs raisons expliquent cette réussite. La proximité des produits d'assurance vie-épargne avec certains produits bancaires facilite leur commercialisation auprès des populations par les agents de banque. Aussi, le système fiscal de ces pays est très avantageux pour la distribution de ces produits. Le succès de cette stratégie a permis le développement de l'assurance vie dans ces pays.

Dans ces pays, depuis une dizaine d'années, banquiers et assureurs essaient de se diversifier dans la commercialisation des produits d'assurance IARD. Le marché de la zone CIMA, plus porté sur l'assurance IARD, se doit de s'inspirer des stratégies des bancassureurs français et sud-africains. Mais pour éviter des projets qui n'atteindraient pas leurs objectifs de rentabilité, assureurs et banquiers africains doivent adapter leurs stratégies aux besoins du marché. Si la bancassurance semble être un bon moyen de croissance pour les assureurs de la zone CIMA, il convient d'analyser le sens dans lequel il faut entreprendre la bancassurance comme moyen de diversification de produits pour que la rentabilité escomptée soit d'une effectivité réaliste et non d'un effet de mode.

## CHAPITRE I : LA BANCASSURANCE, UN LEVIER DE DIVERSIFICATION ET DE RENTABILITE

Avec le changement de dénomination et l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante, SAHAM Assurance Togo veut rassurer ses assurés sur les prestations présentées jusqu'ici, renforcer, sa position sur le marché togolais, ses capacités économiques et financières. La compagnie a trouvé dans le partenariat avec certaines banques de la place, un moyen de diversifier les produits afin d'accroître ses ventes.

En France, le champ des assurances obligatoires est bien large. Les produits d'assurance non-vie les plus faciles à développer par le canal bancassurance sont généralement la Multirisque habitation ainsi qu'une série de petites niches rentables (garantie moyens de paiement, Perte de Jouissance, ...) adossées le plus souvent aux produits bancaires.

Mais, contrairement à ces pays, les assurances obligatoires dans la zone CIMA sont très restreintes et ne concernent que la Responsabilité Civile automobile et l'assurance Transport des Marchandises à l'Importation. Cela explique en partie leur proportion importante dans les émissions toutefois modeste du marché (respectivement 38% et 19%).

Il faut noter que le caractère obligatoire de ces assurances facilite l'arrimage de la bancassurance à la vente de ces produits qui sont plus facile à élaborer. Etant donné que ce sont des produits obligatoires pour une bonne partie de la population bancarisée, ces produits sont plus vendus qu'achetés, ce qui en fait, est favorable aux assureurs. Ils peuvent constituer des tremplins dans les activités de la bancassurance.

## **I.1- La bancassurance, un moyen de diversification des produits**

La cristallisation du partenariat banque-assurance se fait au niveau des clients et assurés par la vente des produits. La première condition pour la réussite des produits auprès du public, est la simplicité de leur présentation. Les produits vendus, même s'ils sont le fruit des techniques de deux secteurs différents, doivent être compréhensibles et accessibles pour les clients. Ensuite les garanties offertes par ces produits doivent être d'une importance capitale pour les clients. C'est pour cela que les premiers produits qui auront succès auprès des clients sont généralement les produits d'assurance à régime obligatoire comme l'assurance automobile. Pour les autres produits à caractères facultatifs, il est nécessaire la dextérité sur le plan marketing des acteurs.

Aussi, les assureurs n'ont pas besoin de se lier à la banque juste pour la beauté du geste. Pour donner envie à un client de souscrire des contrats d'assurance chez un banquier, l'assureur doit aller au-delà d'une simple offre de produit par le biais d'une banque. Il lui faut aussi communiquer sur les produits et se différencier des autres assureurs et banquiers. Il est souvent mieux de créer chez un seul client, une offre intégrée, sous forme de package, liant plusieurs produits d'assurance et bancaires. C'est la multidétention qui s'avère être un bon outil de croissance pour les assureurs.

### **I.1.1- La croissance par la diversification des produits**

Nous exposerons ici, deux produits phares sur lesquels portera la coopération entre SAHAM Assurance Togo et les banques partenaires. Le premier est sensiblement avancé dans les projets de la société tandis que le second est déjà distribué auprès de la clientèle du marché.

#### **α- L'assurance automobile**

Il faut relever que le développement du risque Automobile constitue un point de passage clé vers la maturité des partenaires liés dans la bancassurance. L'Automobile est par essence le produit « harpon » qui permet de multi-équiper progressivement le client avec un ensemble de gammes. La souscription en Automobile constitue une marche à franchir en termes de compétences pour le réseau qui doit apprendre non seulement à

vendre les différentes garanties liées au produit (responsabilité civile, dommages accident, ...), mais aussi à sélectionner le risque en fonction de la qualité du souscripteur.

Le développement de l'assurance Automobile est également le point de passage qui permet de crédibiliser l'assureur auprès de la clientèle de la banque et qui donne ensuite une légitimité à développer d'autres produits où les marges sont plus élevées.

De façon pratique, considérons les données du tableau suivant :

SAHAM Assurance Togo				
	2010	2011	2012	2013
CA Auto	810 774 700	811 874 749	910 332 301	1 150 000 000
Nbre Assurés	45 230	52 800	64 950	70 000
Ecart Ass/Banq C	156 941	184 552	99 570	
Primes moyennes Auto	25 000	25 000	30 000	
CA réalisable	3 923 525 000	4 613 800 000	2 987 100 000	
Nombre de comptes Bancaires de quelques banques				
Banque A	98 294	114 880	137 081	
évolution		16,87%	19,33%	
Banque B	115 889	127 668	130 059	
évolution		10,16%	1,87%	
Banque C	202 171	237 352	164 520	
évolution		17,40%	-30,69%	

Tableau 5 : Quelques chiffres de SAHAM Togo et de certaines banques

Avec l'assurance automobile commercialisé aux guichets des banques partenaires, l'assureur couvrira tout propriétaire d'un véhicule au minimum, pour la garantie responsabilité civile automobile pour les dommages corporels et matériels causés à autrui. Cette garantie est la couverture de base permettant de respecter l'obligation d'assurance de l'article 200 du code CIMA. En plus de la garantie de base, le réseau bancaire propose à ses clients de souscrire à une police d'assurance couvrant des risques plus étendus que le minimum légal tel que le vol, l'incendie, le bris de glace, tierce complète, tierce collision. Il faut noter que le Comité des Assureurs du Togo, en collaboration avec le pool TPV et la Direction Nationale des Assurances depuis juin 2014 essaient d'instituer une obligation de la garantie Carte Brune CEDEAO pour les assurés. Cette garantie sert à couvrir ceux-ci en cas de dommages causés en dehors du territoire de souscription, mais dans l'espace CEDEAO. La bancassurance constitue un canal adéquat pour booster la vente de cette

garantie qui n'était pas trop sollicitées auparavant. La raison en est que la facilité offerte par ce canal va encourager les clients. Il sera généralement proposé deux types de niveau de garantie.

Niveau 1 : Assurance automobile au tiers : la garantie responsabilité civile couvrant les dommages corporels et matériels causés à des tiers, souvent assortie d'un appui juridique et d'une assistance en cas de panne ou d'accident.

Niveau 2 : assurance communément appelée « tous risques » : en plus du niveau 1, ce contrat couvre les dommages du véhicule tels que le vol, l'incendie, le bris de glace, ainsi que les propres dommages de l'assuré lorsque ce dernier est en tort. La liste des dommages couverts dans ce niveau varie selon les banques.

Un contrat d'assurance automobile souscrit auprès de son banquier possèdera les mêmes propositions de garanties qu'un contrat souscrit au bureau direct de SAHAM Assurance Togo. Néanmoins, la possibilité de s'assurer auprès de son banquier ne concerne que les véhicules de moins de 3,5 tonnes, hors véhicules spéciaux comme par exemple les voitures de collection. A noter que la catégorie des conducteurs « malusés », ainsi que les jeunes conducteurs et les voitures à risque seront souvent redirigés vers le bureau direct de la compagnie d'assurance pour une meilleure appréciation du risque.

La segmentation de la clientèle des banques partenaires a conduit à certains constats. La grande majorité des clients qui ont un compte en banque, disposent d'au moins un véhicule. En outre, on constate qu'une tranche de la population active, surtout les jeunes, recourent de plus en plus aux services des banques pour l'acquisition de véhicules. Enfin la clientèle des banques est constituée dans des proportions ténues de personnes morales qui, font usage presque permanemment d'au moins un véhicule.

L'assurance automobile étant obligatoire au Togo comme partout dans la zone CIMA, il est quasiment vraisemblable que toute la clientèle des banques partenaires soit éligible à la souscription d'un contrat d'assurance automobile. De ce fait, l'exemple d'un partenariat entre SAHAM Togo et certaines banques de la place permettra de couvrir en moyenne 140.000 assurés de plus que le portefeuille que détient SAHAM Togo présentement (environ 60.000 assurés).

En faisant une simulation avec une prime moyenne de 30.000 F CFA et les trois quart des clients de la banque C (par hypothèse on considère que le quart, pour diverses

raisons ne peut souscrire à cette assurance), on obtient une réalisation potentielle d'un chiffre d'affaires de 3.307.972.500 F CFA, ce qui égale quasiment le chiffre d'affaires moyen, toutes branches confondues de la société ces trois dernières années.

En outre, l'assurance automobile a un rôle stratégique tant pour les assureurs que pour les banquiers. Elle a l'avantage d'être « fidélisante » pour les clients bancaires qui par ricochet deviennent aussi ceux de l'assureur. Un contrat Auto dure environ 6 à 8 ans. Pour les deux acteurs, en plus de son intérêt en fidélisation des clients, elle permet de générer des revenus stables dans le temps.

Du reste, il est important de relever un véritable problème du marché togolais. Il s'agit de celui des non-renouvellements des contrats d'assurance. Il est noté que la plupart du temps, seulement environ 27% des contrats automobile sont renouvelés après l'expiration de la première période de garantie. Le partenariat banque – assurance a l'avantage sur ce point de faciliter le renouvellement des contrats. Le manque à gagner qui était dû au non renouvellement des contrats sera ainsi surmonté.

Nous analyserons dans les lignes qui suivent le produit assurance moyens de paiement.

### **β- L'assurance Moyens de paiement**

Ce produit couvre le remboursement des pertes pécuniaires subies en cas d'opérations de paiement et/ou de retrait effectuées frauduleusement par suite de perte ou de vol des moyens de paiements que sont les cartes bancaires et les chèquiers de banque. Jusqu'ici, à propos de ce produit, SAHAM Togo n'est en partenariat qu'avec une seule banque de la place. La banque partenaire propose ce produit systématiquement au moment de l'ouverture de compte et précisément en même temps que la souscription à une carte bancaire ou à la délivrance d'un chéquier. A ce moment, l'agent de banque au guichet sensibilise le client sur les cas de retrait frauduleux qui pourraient survenir sur son compte, par suite de la perte de sa carte bancaire et sur sa responsabilité relative aux paiements et/ou retraits frauduleux effectués avant l'opposition sur ces moyens de paiement.

Ce produit répond à une demande des clients de la banque sur le marché du fait de la recrudescence des fraudes informatiques effectuées sur les comptes de leurs clients.

Les assurés sont exclusivement les clients de la banque partenaire, titulaires des moyens de paiement. Les bénéficiaires sont les assurés et/ou leurs ayants droits.

La prime mensuelle est comprise dans les frais mensuels payés par le client à la banque et est due à chaque adhésion et renouvellement. Elle est automatiquement prélevée sur le compte courant du client de la banque au profit de SAHAM Togo. Le souscripteur qui est la banque, reverse chaque mois à SAHAM Togo par virement le montant des primes mensuelles TTC correspondant au mois écoulé.

Les dirigeants de SAHAM Togo essaient de négocier des partenariats sur ce même produit avec d'autres banques de la place pour pouvoir le rentabiliser. Il faut dire que ce produit est souvent lancé en ballon d'essai ou en produit d'appel tout comme l'assurance automobile, pour pouvoir appâter les clients et ensuite leur proposer d'autres contrats qui sont plus rentables pour les partenaires.

En fait, l'intérêt de ce produit pour l'assureur réside dans l'aspect technique assurantiel. C'est un produit dont la sinistralité est bien maîtrisée par l'assureur, ce qui permet aux partenaires de le vendre à des coûts très abordables pour les clients de la banque. Le produit constitue d'une part une source supplémentaire pour les deux acteurs et d'autre part un moyen de faire découvrir le partenariat aux clients leur montrant ainsi les opportunités qu'il leur offre.

Au Maroc ce produit connaît moins de succès à cause de la réglementation en vigueur. Les articles 289, 291 et suivants du code des assurances marocain font obligation au banquier de faire transiter la souscription par le biais d'un intermédiaire d'assurance de toute opération d'assurance autres que celles afférentes aux assurances de personnes, à l'assistance et à l'assurance crédit.

### **I.1.2- La croissance par la multidétention**

Face à une concurrence accrue sur le marché togolais (une douzaine de compagnies pour un secteur formel très restreint), les assureurs se doivent d'intensifier leurs relations avec leurs clients. Ainsi, le partenariat de SAHAM Togo avec les banques de la place a

pour objectif de permettre à SAHAM Togo, de devenir l'assureur principal du client, et à moyen terme un précurseur dans cette nouvelle branche d'activités. Un des moyens d'être le futur leader du marché des assurances en termes de chiffre d'affaires est en effet d'augmenter le taux de multidétention.

La multidétention ou le multi-équipement est un outil clé de fidélisation. Par l'intermédiaire d'un interlocuteur unique, assureurs et banquiers peuvent commercialiser, en une fois, différents types de produits complémentaires aux clients. Il n'est désormais plus nécessaire au client d'avoir un contact avec plusieurs interlocuteurs ; celui de la bancassurance prend tout en charge. Le client devient ainsi plus fidèle. D'après les analyses de certains experts en marketing, un client multi-équipé est en moyenne quatre fois plus fidèle qu'un client mono-équipé. Le « churn » ou attrition bancaire ou assuranciel est du coup considérablement réduit, étant de l'ordre de 5 et 10% par an en cas de synergie des deux activités<sup>19</sup>.

Aussi, il est plus facile et moins coûteux de vendre de nouveaux contrats aux clients qu'on dispose en portefeuille que de chercher de nouveaux. Un aspect, à ne pas perdre de vue, est que, dans une banque, un chargé de clientèle connaît mieux la situation patrimoniale de son client qu'un assureur ne le fait pour son assuré. Avec la base de données clients dont disposent les banques, mieux que les assureurs, le partenariat banque-assurance permettra une meilleure lisibilité des attitudes des clients afin de savoir comment les équiper des produits qu'ils ne disposent pas encore.

Les assureurs sur le marché français estiment que le potentiel de multidétention est mieux ancré dans les produits d'assurance IARD que dans les produits vie. En effet les ventes croisées semblent possibles avec l'assurance automobile à 53% des cas et avec l'assurance habitation à 45%<sup>20</sup>. Dans un rapport publié par la fédération française des sociétés d'assurance, la multidétention serait un facteur de croissance du chiffre d'affaires des compagnies d'assurance dans l'ordre de 27%<sup>21</sup>. Ces statistiques peuvent encourager encore plus les assureurs du marché togolais.

En outre, il faut noter que s'il existe des synergies de l'activité d'assurance vers l'activité bancaire, l'inverse est également une piste sérieuse. L'assurance permettant même quelquefois d'initier la relation bancaire en développant l'activité d'assurance

<sup>19</sup> Mercer Oliver Wyman dans Natexis Bleichroeder 2003

<sup>20</sup> N°7141 du 23 octobre 2009 de l'Argus de l'assurance.

<sup>21</sup> L'argus de l'assurance N°8452 du 20 mars 2014 et [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

dommage, il s'agit bien évidemment de créer une activité nouvelle pour la banque, de capitaliser sur la relation client et, ce faisant, d'augmenter la fidélisation mais aussi les marges.

De nos jours on constate une évolution de comportement de la population active au Togo. L'acquisition d'un moyen de transport, de jour en jour, se révèle être plus une nécessité qu'un luxe. Aussi, les populations sont plus enclines à l'acquisition d'un logement devant servir de creuset familial. Alors, davantage de jeunes salariés et fonctionnaires sollicitent des prêts bancaires pour l'achat de moyens de transport ou l'acquisition d'immeubles. Le partenariat liant SAHAM Togo à certaines banques fera en sorte de coupler l'octroi de ces crédits automobile ou immobilier à une souscription d'assurance automobile ou assurance multirisque habitation.

La technique est constamment utilisée chez certains bancassureurs français<sup>22</sup> qui affirment qu'elle leur rapporte en moyenne 20.000 clients jeunes par année. Le marché togolais n'étant pas aussi mûre que celui de la France, les assureurs ne peuvent pas se prévaloir d'une conquête d'une telle envergure, mais l'apport de cette technique ne sera tout de moins pas négligeable.

Une autre technique que les assureurs togolais peuvent utiliser, et que SAHAM Togo projette dans la mise en œuvre de son partenariat avec les banques est l'octroi de réduction ou de ristourne sur les contrats automobile et habitation, aux clients de la banque qui acceptent souscrire plus d'un contrat d'assurance. La fourchette se situera entre 5% et 15% sur les contrats les plus onéreux de ces clients et se situant dans une certaine tranche. AXA en France, octroyait en 2010 entre 5% et 30% sur les plus coûteux des contrats d'assurance des clients qui ouvraient un compte bancaire et y déposaient un montant entre 500 et 2000 euros par mois.

Ainsi, avec la multidétention, il y a d'abord moins de clients qui résilient leurs contrats, d'où leur fidélisation ; ensuite, il y a une facilité de renouvellement des contrats et enfin la possibilité de vendre plus de contrats que de clients qu'on détient en portefeuille

<sup>22</sup> AXA, GROUPAMA, source dossier de l'argus de l'assurance, publié par SÉVERINE CHARON, N° 21497

Par voie de conséquence, les assureurs pourront augmenter les revenus par client en fournissant à ces derniers des produits diversifiés afin de les capter, tout en assurant une rentabilité suffisante au cours de leur cycle de vie en portefeuille.

Avec un client multi-équipé, Un contrat automobile dure environ 6 à 8 ans, et un contrat Multirisque habitation, 14 voire 15 ans. Alors les revenus générés par la détention d'un client automobile en portefeuille, va permettre d'engranger des revenus sur une période plus longue si on arrivait à lui vendre une multirisque habitation<sup>23</sup>.

Mais, pourquoi toutes ces opérations séduction de la part des banquiers et des assureurs ?

La raison en est qu'en réduisant la déperdition des clients, les gardant ainsi le plus longtemps possible, la multi-détention est à terme un moyen d'une rentabilité fort appréciable.

## **I.2- La bancassurance, un outil de rentabilité pour les assureurs**

La bancassurance fait appel au minimum à deux contrats par client. Il est vendu aux clients au moins un contrat bancaire et un contrat d'assurance. Les statistiques montrent que les clients sont moins disposés à rompre plusieurs contrats d'un même coup. La bancassurance permet alors à l'assureur et au banquier de diversifier leur portefeuille client commun qui passe par la multidétention.

En favorisant le multi-équipement, la bancassurance permet aux partenaires de réduire des coûts de distribution. En outre, la bancassurance permet de relever considérablement le taux de renouvellement des contrats. Pour l'assureur, ce sont des créneaux d'accroissement des primes à encaisser auprès des clients permettant du coup de réduire les coûts d'acquisitions. Il en résulte deux conséquences majeures; D'une part la possibilité pour, les assureurs de voir leurs liquidités auprès des banques partenaires s'accroître, ce qui leur permet de négocier des taux rémunérateurs fort intéressants. D'autre part l'augmentation des produits financiers de ces derniers consécutifs au niveau de dépôts des assureurs auprès des banques venant ainsi renforcer la solidité financière des sociétés

<sup>23</sup> Jean-Louis DELPÉRIÉ et Antoine FOURNIER, « ENJEUX ET PERSPECTIVES DU MODÈLE DE BANCASSURANCE NON-VIE À L'AUNE DES ANNÉES 2020 »

d'assurance leur permettant ainsi de mieux répondre aux engagements pris envers les assurés.

### **I.2.1- Un créneau de réduction des coûts de distribution**

Au rang des postes techniques qui captent l'attention des assureurs et des contrôleurs d'assurance, on note les coûts de distribution. Les assureurs, dans la gestion de leur business, tentent au maximum, de les réduire.

La bancassurance s'avère à cet effet être d'un avantage certain. Le partenariat avec les banques consiste pour l'assureur à développer un modèle de distribution différencié, tenant pleinement compte des caractéristiques et contraintes du produit, de l'impact en terme de coûts du modèle de distribution, mais également des attentes clients.

La bancassurance permet de réduire les coûts de distribution. Pour un client équipé en contrat bancaire puis en contrat d'assurance, les coûts d'acquisitions sont sensiblement et corrélativement plus faibles que s'il était un client soit uniquement du banquier, soit uniquement de l'assureur.

Pour les banques, les coûts de distribution deviennent marginaux puisque, dans la plupart des cas, ce sont les employés des banques eux-mêmes qui font les propositions aux clients à la vente des produits d'assurance de SAHAM Togo. Le modèle de « *one-stop-shop* » permet finalement de mieux exploiter le réseau et d'augmenter la rentabilité du réseau bancaire existant. La raison réside aussi dans le fait qu'entretenir un seul réseau réunissant 100 clients est moins coûteux que d'en entretenir deux de 50 chacun.

Pour SAHAM Togo l'avantage de la réduction des coûts de distribution par rapport aux frais inhérents aux agents traditionnels est conséquent. Grâce à des traitements de masse favorisés par la clientèle plus fournie des banques partenaires, les coûts administratifs de l'assurance sont réduits. On a un réseau unique de distribution des produits bancaires et des produits d'assurance. En outre, le partenariat avec les banques permet à SAHAM Togo de toucher des zones qui lui sont inaccessibles jusqu'ici mais où les services des banques sont connus. S'il fallait ouvrir des agences dans ces zones, les frais d'installations seraient énormes et une fois intégrés dans les coûts de contrat, les primes deviendraient exorbitantes voire rédhitoires pour les assurés. Cette économie de

frais facilitée par la bancassurance est ainsi répercutée dans les frais inclus dans les contrats et les produits peuvent donc être proposés à de meilleurs coûts. Et qui dit moindre coût des contrats, dit aussi occasion d'appétence des clients.

La réduction du nombre des intermédiaires entraînant une réduction des coûts de distribution, le rapprochement génère donc des économies d'échelle au niveau du client « par la satisfaction d'une demande globale et la limitation du coût de l'intermédiation ».

Ainsi, parce que le partenariat est géré en un seul réseau, les coûts qu'entraînent l'utilisation et le développement de celui-ci sont proportionnellement plus faibles.

Bref, le multi-équipement permet de réduire les coûts de distribution, de rehausser le taux de renouvellement des contrats, de réaliser une économie d'échelle sur les contrats, de vendre plus de contrats. Ce sont toutes des occasions pour l'assureur d'effectuer des rentrées de primes plus conséquentes et d'accroître sa liquidité auprès des banques partenaires. Et qui dit accroissement de la liquidité disponible auprès de la banque, peut envisager de meilleures conditions de placements et à terme une rentabilité financière plus conséquente.

### **I.2.2 : Un moteur de rentabilité financière pour l'assureur**

L'assureur, parce qu'il détient l'épargne des assurés doit donner suffisamment de garanties de pouvoir honorer les engagements pris envers ces derniers. Cette obligation est prolongée au-delà des provisions techniques. L'article 335 – 1 du Code des assurances CIMA fait obligation aux assureurs de couvrir leurs engagements par des actifs sous forme de placements.

Cette obligation amène les assureurs à placer les primes perçues des assurés auprès des banques à certains taux.

Le premier objectif visé dans le partenariat banque-assurance est l'accroissement du chiffre d'affaires tant pour l'assureur que pour le banquier. La croissance du chiffre d'affaires permet à l'assureur de mettre plus de liquidités à la disposition de la banque partenaire. Cette capacité de dépôts plus conséquents auprès de la banque implique pour

les assureurs la possibilité de solliciter l'octroi de meilleurs taux de placements devant à la longue générer des produits financiers plus substantiels. Et, une meilleure rentabilité financière constitue un gage de meilleure solidité financière pour l'assureur vis-à-vis de ses assurés.

Pour la banque, la bancassurance constitue un métier de « fermage ». Son effet sur le Produit Net Bancaire est peut-être faible sur chaque contrat, mais il devient conséquent dès lors que le bancassureur dépasse un certain montant de Chiffre d'Affaires. En outre, la distribution des contrats d'assurance ne nécessitant que des coûts de distribution marginaux pour le banquier, une grande partie peut être comptabilisée en Résultat Brut d'Exploitation avec une actualisation sur plusieurs années, source de revenus.

En tant qu'acteurs du secteur financier, les compagnies d'assurance se doivent d'accentuer pleinement leur présence sur les marchés financiers. Pour ce faire, ces dernières ont besoin d'un marché financier suffisamment important en volumes et avec des possibilités d'investissement très diversifiées sur des durées différentes afin de pouvoir honorer leurs engagements auprès des assurés. Pour cela, le rapprochement entre assureurs et banquiers constitue un argument pour les deux acteurs de disposer des moyens et arguments pour parvenir à ce résultat.

Comparativement aux banques européennes, sud-africaines et marocaines, les banques togolaises accusent un retard. Mais par rapport aux compagnies d'assurance togolaises, elles gardent une longueur d'avance très nette. Et c'est dans le but de pouvoir bénéficier du maillage très développé du marché économique dont dispose les banques que les compagnies d'assurance trouvent dans la bancassurance, un moyen de mieux se positionner sur le marché et de parvenir à leur croissance.

Pour y arriver il est impérieux que l'environnement économique des états soit propice pour que le développement du partenariat entre banquiers et assureurs puisse conduire à une croissance consistante de ces derniers.

C'est pourquoi nous examinerons les conditions nécessaires au développement de la bancassurance ainsi que ses perspectives dans la zone CIMA en général et sur le marché togolais en particulier.

## CHAPITRE II : DES PERSPECTIVES DE LA BANCASSURANCE SUR LE MARCHE TOGOLAIS

Mettre en place une stratégie bancassurance, concevoir et commercialiser les produits appropriés, nécessitent des efforts de la part des deux acteurs. L'identification des conditions d'un développement de la bancassurance sur le marché CIMA en général, et celui togolais en particulier, afin de répondre aux besoins des consommateurs de plus en plus exigeants, et de garantir la solidité des acteurs, surtout des compagnies d'assurance, devient un impératif.

Ainsi les acteurs du marché économique doivent procéder à des réajustements qui devraient permettre à l'assurance de mieux jouer, à court terme, son rôle majeur dans l'appui à la relance économique.

Nous aborderons les principaux leviers d'amélioration préconisés pour relancer le secteur des assurances et ensuite nous envisagerons les perspectives de la bancassurance pour l'ensemble du secteur économique.

### II.1- Des leviers de développement de la bancassurance au Togo

Dans les faits, banques et assurances offrent aux particuliers des moyens d'épargne en prévision de l'avenir et aux entreprises, des moyens pour financer leur croissance. Et quand elles se mettent ensemble, elles peuvent mieux gérer les risques de ces deux catégories de clients. Plus qu'un simple effet de mode, la bancassurance s'avère être un outil pour redynamiser le secteur des assurances en particulier, et celui financier en général.

Et pourtant, la bancassurance n'a pas connu une réussite uniforme à tous les endroits où elle a été pratiquée. Si tous les cas de bancassurance ne sont pas des succès, c'est parce qu'il ne suffit pas, pour un assureur et un banquier, d'afficher des propositions de contrats d'assurance pour que la réussite soit au rendez-vous. Pour ce faire, il faut que

certaines conditions soient réunies et adaptées au marché. Et cela relève des efforts tant des acteurs eux-mêmes que des pouvoirs publics.

### **II.1.1- Les leviers endogènes aux acteurs du partenariat**

Les clés de la performance et du succès commercial de la bancassurance varient en fonction d'un certain nombre de leviers dont les acteurs doivent se servir pour donner du relief à leur partenariat. Afin d'améliorer leur compétitivité, et mieux fonder la coopération entre elles, les banques et les compagnies d'assurance devront rénover leur structure en misant sur ces leviers qui représenteront les facteurs clés de succès de leur partenariat et dont nous aborderons quelques uns afin d'en ressortir la portée.

#### **II.1.1.1- le réseau de distribution**

Il faut dire que le réseau de distribution est le premier argument qui convainc les compagnies d'assurance à nouer des partenariats avec les banques. Un réseau géographique bancaire, dense, structuré et proche des clients et prospects est un facteur déterminant d'accroissement des ventes et de la réussite de la bancassurance. Nous pouvons à titre indicatif dire que SAHAM Assurance Togo dans ses plans tient bien compte de la cartographie bancaire du marché togolais.

#### **II.1.1.2- Les caractéristiques des produits commercialisés**

La bancassurance étant embryonnaire dans l'espace CIMA et plus encore sur le marché togolais, il est judicieux pour les partenaires à l'accord de distribuer des produits simples, standardisés et même « packagés » avec les offres bancaires. Ces produits doivent être intégrés aux procédures de vente de la banque ainsi qu'à ses méthodes de gestion. Un alignement sur les produits bancaires facilite la vente des produits d'assurance vie par les réseaux bancaires. Ensuite le passage de la diversification des gammes de produits simples vers les produits complexes doit se faire progressivement. Ainsi il convient de toujours proposer des produits pour lesquels la présentation et la définition sont simples et pour lesquels les options de choix sont limitées.

Par ailleurs, dans l'environnement concurrentiel manifeste où banquiers et assureurs évoluent, l'innovation en matière de produits, ne suffit plus. Ils ne peuvent pas comme dans d'autres domaines, breveter leurs innovations. Le mimétisme est alors

débridé. Il s'impose dès lors à l'assureur de soigner le côté technique de la conception des produits qu'il met à la disposition du banquier partenaire de façon à ressortir sa touche particulière. Le plus souvent, les assureurs dans ce sens essaient de faire la différenciation d'une part au niveau de l'intéressement du banquier sur les aspects des taux et paiement des commissions et d'autre part au niveau de la gestion des sinistres et de la conception des packages offerts aux clients.

Enfin, comme la pratique bancaire l'a toujours exigé jusqu'ici en matière de prêt aux particuliers (assurance décès emprunteur pour couvrir le risque de décès de l'emprunteur et assurer le recouvrement du crédit), les banques peuvent aussi systématiquement demander aux entreprises de garantir les crédits hypothécaires par l'assurance incendie, comme cela se fait sur les marchés marocains et sud-africains. Aux entreprises, une banque peut proposer une couverture perte d'exploitation de manière à éviter qu'elles ne deviennent insolubles à la suite d'un sinistre. Elles proposeront alors les garanties incendies ou multirisques dans des packages. La souscription à des contrats d'assurance incendie, notamment, devra être de plus en plus exigée lorsqu'il s'agit de crédits pour achats de matériels ou des crédits hypothécaires. Nous pouvons noter que le leasing, assorti d'un contrat d'assurance automobile est un exemple en la matière.

### **II.1.1.3- Les modèles de distribution**

Le modèle retenu dans le partenariat entre assureurs et banquiers est un facteur déterminant dans son succès. Les acteurs doivent chercher le modèle adapté à leur situation, à leurs besoins et à leur environnement culturel et réglementaire.

Contrairement à l'Europe où le modèle de réussite semble être le modèle intégré, nous estimons que le marché togolais n'y semble pas encore adapté. La raison se trouve dans le fait que les sociétés d'assurance ne sont pas encore bien positionnées sur le marché. Et c'est justement à cet effet que la bancassurance se présente comme un canal idéal pour atteindre une croissance souhaitée. Comme nous l'avons exposé dans une section précédente, les simples accords de distribution semblent être plus appropriés pour le marché togolais, pour la simplicité, la souplesse, la liberté dans les prises de décisions, la gestion des polices et les choix relatifs aux produits distribués, qu'ils offrent aux acteurs.

Aussi pour garantir la réussite et le bon fonctionnement des accords entre assureurs et banquiers, d'autres conditions sont nécessaires, parmi lesquelles on peut citer la stimulation du personnel des banques à vendre les produits d'assurance et la formation du personnel chargé de diffuser ces produits; La mise en place de systèmes bancaires facilitant l'interconnexion des données bancaires et celles assurantielles.

#### **II.1.1.4- Le taux d'intérêt pratiqué par les banques**

Le taux d'intérêt constitue un élément clé dans la conception de certains produits bancassurés, surtout pour les contrats d'assurance vie-épargne. Les taux d'intérêt pratiqués par la banque centrale sont encore jugés trop élevés dans la zone UEMOA et au Togo en particulier (9% au lieu de 4% selon les normes internationales<sup>24</sup>) et constituent un frein pour une meilleure vente des produits issus du partenariat. Une baisse de ces taux sera d'un grand avantage pour l'accroissement des ventes des contrats.

Au-delà des facteurs liés aux efforts, aux techniques et savoir faire des partenaires, de la bancassurance, il est important de relever que la percée de la bancassurance dépendra également de facteurs exogènes, dont entre autres, le cadre légal et fiscal du secteur financier.

#### **II.1.2- Les leviers exogènes aux acteurs du partenariat**

Comme exposé précédemment, la bancassurance est une réalité très contrastée. Succès évident sur de nombreux marchés, elle demeure pourtant marginale dans d'autres pays. Les clés du succès sont nombreuses et hétérogènes. Pour tirer les meilleurs profits des perspectives de la bancassurance sur le marché togolais, l'autorité de régulation doit approfondir davantage les réformes engagées sur le plan légal et fiscal, pour accompagner les partenaires.

---

<sup>24</sup> « L'impact de la variation des taux d'intérêt directeurs de la BCEAO sur l'inflation et la croissance dans l'UMOA », KAKO NUBUKPO

### II.1.2.1- L'environnement légal

L'environnement légal et fiscal semble être un facteur important dans la réussite de la bancassurance sur un marché. La réglementation ouverte ou fermée sur un marché, est très liée au développement paisible ou non de la bancassurance. Par exemple en Italie, la loi *Amato* a favorisé la bancassurance tandis que le *Glass Steagall Act* de 1933 a ralenti le concept aux États-Unis.

Aussi la présence des assurances obligatoires dans le cadre réglementaire régional et togolais (assurance automobile et transport de facultés à l'importation) donne à celles-ci, une prépondérance dans les émissions du marché, sans communes mesures avec celles des assurances facultatives. Et pourtant, cela ne se s'est pas traduit par une forte souscription de ces polices d'assurances. A l'exception de l'assurance automobile, l'autre assurance obligatoire (l'assurance transport de facultés à l'importation) ne fait pas l'objet de contrôle vérifiant le respect de cette obligation légale de la part des administrations publiques et souvent les sanctions prévues dans pareils cas ne sont pas appliquées ; encore qu'il y a des failles dans le contrôle de la souscription de l'assurance automobile.

Une action concertée de tous les assureurs avec les pouvoirs publics, sur les mesures et moyens à mettre en œuvre pour accompagner cette obligation, aura un impact certain sur le chiffre d'affaires global du marché économique.

Dans la logique des émissions du marché dominées par les assurances à régime obligatoire, il faut noter qu'il est plus facile aux assureurs et aux banquiers de développer la bancassurance avec des produits dont les régimes sont obligatoires. L'expérience a montré que les assurés ne recourent aux produits d'assurance que lorsque ceux-ci ont un caractère contraignant. C'est pourquoi le partenariat des assureurs avec les banques de la place constitue un réel axe de croissance sur cette catégorie d'assurance.

Alors pour encourager le concept, il est souhaitable que les réglementations nationales, en avant-garde de la législation communautaire CIMA, élargissent le domaine des assurances obligatoires.

Si la plupart des bancassureurs ont concentré leurs efforts sur la clientèle des particuliers, d'autres segments comme la clientèle plus aisée ou la clientèle des entreprises (notamment le segment des Professionnels, des petites et moyennes entreprises) peuvent

devenir un relais de croissance intéressant, à condition d'identifier les offres les plus pertinentes et de déployer un modèle de distribution adéquat.

Ainsi, les risques d'entreprises constituent un segment intéressant à explorer par les assureurs. Avec les diverses politiques de développement entreprises par les différents gouvernements africains, surtout celui togolais, il est judicieux de faire passer certaines assurances telles que l'assurance construction (et ses démembrements, à savoir, l'assurance décennale, la Tous Risques Chantier...) sous le régime des assurances obligatoires. Cette initiative amènera les nouvelles entreprises qui s'installent sur le marché, à souscrire systématiquement ces assurances puisqu'elles feront parties des documents exigés pour les appels d'offre, ou les octrois de crédit. Le Sénégal est pionnier sur ce point par rapport aux voisins de la CIMA. Au Togo, le préalable du permis de construire aux œuvres d'édification selon le décret n°67-228 du 24 octobre 1967, faute d'avoir servi de tremplin à l'assurance construction, peut encore servir d'exutoire pour déboucher au régime obligatoire de cette assurance.

Aussi, il faut noter qu'avec le nouveau code foncier et de l'habitat que le gouvernement togolais s'apprête à faire voter par l'Assemblée Nationale, et sa politique nationale dans le domaine du logement qui va s'en suivre et qui va favoriser l'acquisition des logements par les particuliers, par un autofinancement ou par financement bancaire, il va s'en dire qu'un effet direct sur l'augmentation des souscriptions des polices multirisques habitation, assurance crédit et assurance des personnes (temporaire Décès) se fera ressentir.

### **II.1.2.2- L'environnement fiscal**

En comparaison avec l'Europe ou même l'Asie, les États-Unis et le Canada ne recourent pas beaucoup à la bancassurance. Cette désaffection tient en grande partie aux barrières réglementaires et fiscales. En outre, la perception des produits d'assurance comme peu rentables par rapport aux produits bancaires, a découragé les banques de vendre des assurances. Par contre, la réussite de la bancassurance (fortement portée sur l'assurance vie) en France, en Espagne, en Italie, au Portugal et aux Pays Bas, est en partie due à une fiscalité encourageante sur les produits d'assurance de façon générale et sur les produits commercialisés aux guichets de banques de façon spécifique.

Les avantages fiscaux peuvent souvent inciter les consommateurs à investir dans un produit d'assurance plutôt qu'un autre. Et, les changements de législation en la matière peuvent influencer de façon positive ou négative les ventes d'un produit. En France par exemple, les lois de finances de 1998 et 1999 ont réformé le régime fiscal de l'assurance vie, réduisant les avantages fiscaux dont pouvaient bénéficier certains contrats de capitalisation. Ce changement de réglementation fiscale a rendu moins attractifs ces produits et une baisse notable d'environ 15 % des ventes de produits d'assurance vie de cette catégorie a pu être constatée dès la fin 1998.

Au Togo, la loi de finances de 2014 a fait un pas encourageant relatif à la garantie incendie. Le taux de taxe qui était de 25%, a été réduit depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 à 20% pour les assurances contre l'incendie des biens affectés de façon permanente et exclusive à une activité industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, ainsi que des bâtiments administratifs<sup>25</sup>.

Au vu de ce qui précède, il est vivement souhaité que la fiscalité soit plus incitative sur plusieurs autres produits afin de faciliter la souscription des contrats d'assurances.

L'augmentation des contrats vendus caricature la réussite de l'accord nodal entre banquiers et assureurs. Une réussite qui devrait se ressentir à plusieurs niveaux et par toutes les composantes sur le marché économique. C'est dire que les perspectives de la bancassurance sont captivantes pour tous les acteurs du marché.

## **II.2- Des perspectives de la bancassurance sur le marché togolais**

Le développement de la bancassurance sur le marché togolais, certes doit permettre la croissance des compagnies d'assurance, confirmer leur stabilité, leur solidité et inspirer plus de confiance aux consommateurs. Mais l'intérêt qu'elle porte doit être perçue bien au-delà des seuls consommateurs et doit se ressentir dans tout l'environnement économique.

Les différents chantiers économiques du Togo tels que le soutien à la création d'entreprises, la réforme du secteur social, économique et même des assurances (projet de

<sup>25</sup> Article 865 de la LOI N° 2014-001 de finances de 2014, TITRE IV : TAXE SUR LES CONVENTIONS D'ASSURANCE

l'assurance des véhicules des personnes morales publiques, et de certaines de leurs activités par les compagnies d'assurance du secteur privé), montrent que le marché des assurances togolais présente un réel potentiel que les bancassureurs peuvent exploiter pour reconfigurer le secteur économique. Les perspectives qu'offre le développement de la bancassurance sur le marché sont alors nombreuses.

A cet effet nous les aborderons successivement, par rapport à la sphère macroéconomique du marché et ensuite par rapport aux assurés et assureurs.

### **II.2.1- les Perspectives macroéconomiques de la bancassurance pour le marché togolais**

Comme les chiffres du marché le montrent, le taux de pénétration de l'assurance par rapport à d'autres (sud-africain, marocain) reste encore faible. La distribution des produits d'assurance par le biais des banques dans le cadre des partenariats banque-assurance, va permettre de vulgariser l'assurance auprès de la clientèle, surtout celle qui était auparavant difficile d'accès. Même si ce sont les produits d'assurance vie qui sont pour le moment commercialisés par les partenariats banque-assurance, il faut noter que le concept reste encore marginal. Les bancassureurs du marché devront, fait lié à la structure du marché, miser sur la réussite de la bancassurance des produits d'assurance IARD, pour à terme, revigorer les produits vie. Parce qu'une fois que la réussite de la bancassurance IARD aura au préalable assaini l'image de l'assurance auprès des populations, le décollage des produits vie se fera de soit.

Sur le plan macroéconomique, les produits d'assurance vie sont des produits d'épargne à long terme qui constituent une source de financement stable pour les agents économiques. L'épargne constituée par les primes récoltées servira à financer les actions de l'Etat.

D'autre part, le risque systémique est un risque très redouté dans le domaine bancaire, surtout à cause de son caractère récurrent. Lorsqu'une banque est exposée à un risque financier, soit interne, soit de marché, d'autres banques de la région, courent en même temps qu'elle, le même risque. Dans les pays où la bancassurance a été développée avec succès, les acteurs ont trouvé que l'alliance de l'assurance au métier de la banque permet

de juguler le risque systémique du secteur financier tout entier, parce que diversifiant les sources de revenus du secteur. En fait, l'activité d'assurance permet de décorrélérer les rendements des actions de la banque de celles du marché financier<sup>26</sup>.

La structure du marché économique montre que la conjonction de certains facteurs peut favoriser le développement de la bancassurance afin de consolider le positionnement des assureurs, d'abord sur le segment des particuliers puis ensuite sur celui des entreprises.

## **II.2.2- les Perspectives de la bancassurance pour les assurés et les assureurs**

Partout où elle a été développée, la bancassurance a au prime abord représenté une aubaine de croissance pour tous les acteurs. Par comparaison avec les pays européens et de l'Afrique du nord, grands consommateurs de produits de bancassurance, celle-ci a un avenir prometteur au Togo. Elle pourra profiter de la conjonction de multiples facteurs :

- le faible taux de couverture de la population en assurance, qui laisse une marge de manœuvre aux assureurs pour la croissance
- un réseau bancaire assaini,
- La dégradation des prestations de la sécurité sociale et de l'assurance santé obligatoire par rapport au coût réel des soins.

### **II.2.2.1- Ainsi, pour les compagnies d'assurance :**

La réussite de la bancassurance sur le marché togolais doit à terme leur permettre :

- une meilleure utilisation des fonds propres
- une meilleure stratégie de placements des liquidités récoltées auprès des assurés. La croissance que le partenariat leur apportera leur permettre de pouvoir faire usage d'une palette plus grande d'instruments sur les marchés financiers.
- une efficacité dans la production des services financiers

<sup>26</sup> La souscription d'actions augmente le risque de marché (systémique et non diversifiable) de la banque et son exposition au risque de taux (variation dans le prix de ses actifs, etc) tandis que ce n'est pas le cas de l'assurance. De ce fait, grâce à la diversification de ses activités, la banque peut diminuer son exposition à la volatilité du taux d'intérêt du marché.

- qu'une partie de leurs Dépôts à Terme soit convertie par les banques partenaires en produits d'épargne capitalisation. Ceci permet aux sociétés d'assurance d'améliorer leur chiffre d'affaires et, par conséquent, leur rentabilité.

Pour les assureurs non-vie, les produits santé-prévoyance complémentaire constituent de véritables nœuds de rentabilité. A titre d'exemple, à populations égales avec le Togo, les compagnies d'assurance françaises font un chiffre d'affaires d'une moyenne de 10 milliards de F CFA. Cette rentabilité est expliquée par la facilité de souscription et le degré élevé de la demande pour ce produit. Au Togo, ce produit représente un réel axe de d'espérance de croissance des assureurs non-vie. Et pour cause, les systèmes obligatoires de couverture en santé sont soit inaccessibles, soit inefficaces. L'instauration récente de l'assurance santé obligatoire pour les agents de l'Etat, par la loi N°2001-003 du 18 février 2001 n'a pas, jusqu'ici, comblé les promesses faites par cette mesure étatique.

La bancassurance recèle sur ces branches un fort potentiel de croissance, pour peu que les processus de remboursement entre les banques et les assurances soient plus fluides et plus diligents.

#### **II.2.2.2- Pour les consommateurs :**

La bancassurance constitue une opportunité de souscription de produits d'assurance à coûts abordables et à leur portée. Aussi, les produits d'assurance d'épargne distribués par le canal des banques, par rapport à ceux distribués par les bureaux directs des compagnies d'assurance, présentent des avantages, notamment des taux de placement attractifs.

Sur la branche santé/prévoyance, la bancassurance représente une opportunité pour développer les assurances santé complémentaire de grandes masses. Même en France et au Maroc, le taux de souscription des contrats santé/prévoyance est plus élevé par le canal de la banque que par celui des bureaux directs des compagnies d'assurance. La bancassurance représente ainsi un levier d'amélioration de la couverture de la population en matière de santé.

En outre, la bancassurance constitue un outil privilégié de rapprochement de l'assurance des populations. Elle permet une meilleure intégration de la culture des produits d'assurance auprès des populations. Il va sans dire que plus la population intègre la culture d'assurance, plus elle fera recours à l'assurance pour se prémunir des aléas malencontreux, mieux le secteur se portera.

## CONCLUSION

Le besoin de sécurité des patrimoines et des revenus est une aspiration universelle qui concerne toutes les populations de tous les pays. L'assurance qui est une réponse judicieuse, légitime et collective à ces besoins ne peut donc pas continuer, à ce vingt-et-unième siècle, d'être exotique en Afrique subsaharienne en générale et au Togo en particulier. Elle se doit de rendre le marché économique plus efficace en favorisant les investissements et les échanges économiques. L'assurance devrait se révéler être un soutien à la transformation et à la modernisation des économies locales. Elle devrait jouer un rôle majeur dans le développement du pays par l'intermédiation des risques et la mise à disposition de ressources de longues périodes pour l'économie.

Cependant, malgré un réel potentiel, le secteur des assurances peine à émerger, et à remplir son rôle d'investisseur institutionnel et de soutien de l'économie. Et les causes du décalage de l'assurance togolaise par rapport au reste du monde sont multiples. A titre indicatif on relève un marché étriqué, partagé par un nombre trop élevé d'acteurs (une douzaine de compagnies d'assurance et une vingtaine de courtiers) qui ne permet pas de réaliser un volume de chiffre d'affaires suffisant pour soutenir le domaine. Les acteurs présentent généralement les mêmes produits aux consommateurs, par les mêmes canaux. La concurrence s'en trouve accrue, voire souvent déloyale. Quoiqu'étant en moyenne supérieurs à ceux des autres pays de la zone CIMA, les indicateurs du secteur de l'assurance au Togo restent encore modestes par rapport aux références mondiales ou continentales. En conséquence, les compagnies d'assurances restent mal positionnées sur le marché économique, avec un volume de chiffre d'affaires faible. La faiblesse de leurs capacités économiques et financières en est partiellement tributaire.

Il appert ainsi que pour valoriser à suffisance le potentiel du secteur des assurances togolais, il s'avère nécessaire et judicieux que les assureurs togolais améliorent les aspects techniques, financiers, et commerciaux de leurs activités en redynamisant les produits qu'ils offrent afin qu'ils soient mieux adaptés aux besoins des clients, plus accessibles et suscitent la confiance de ces derniers. Pour y parvenir, loin de se confiner aux canaux classiques, les assureurs doivent innover, diversifier leurs canaux de distribution, au rang desquels on note la bancassurance.

Comme canal de distribution, la bancassurance devrait allier les atouts de l'industrie des banques et ceux des assurances. Souvent définie comme « la pratique des opérations d'assurance par les banques », la bancassurance est de plus en plus conçue comme « l'offre conjointe de services bancaires et de produits d'assurance par un même réseau de distribution ».

Même si certaines banques et sociétés d'assurance s'essaient au concept, il faut remarquer que la bancassurance reste encore marginale sur le marché togolais, par rapport à certains pays voisins.

Généralement, la bancassurance est développée sous trois modèles (les accords de pures distribution, la joint venture et le modèle intégré ou capitalistique). Mais compte tenu de l'environnement économique des marchés CIMA et du Togo en particulier, nous estimons que les accords de distributions se révèlent être les mieux indiqués pour les acteurs du marché.

Jusqu'ici, les expériences de la bancassurance au Togo, ont plus porté sur les produits d'assurance vie, mais les résultats restent encore discrets et n'offrent pas encore de statistiques pouvant servir de références. Les assureurs expliquent souvent le non décollage du concept par le caractère frileux des banquiers qui affichent généralement des insuffisances trompe-l'œil, et s'investissent moins dans l'entreprise.

Toutefois, malgré cet état de fait, si la nouvelle équipe dirigeante de SAHAM Assurance Togo, qui est une société d'assurance IARD, affiche un optimisme, et voit dans la bancassurance un réel moyen de redonner de la croissance à la structure, c'est que le potentiel qu'offre ce canal de distribution est rassurant.

Et pour cause, la bancassurance constitue un moyen pour l'assureur de diversifier ses produits. Pour SAHAM Assurance Togo, les produits d'assurance à caractères obligatoires constituent essentiellement un ferment de croissance qui lui permet d'accroître son chiffre d'affaires et de légitimer ensuite l'activité d'assurance auprès des clients des banques partenaires. C'est dans l'optique à court terme de fidélisation de cette clientèle à fin d'augmenter d'avantage le nombre de contrats souscrits avec d'autres produits plus attractifs. De même, elle envisage étendre sa stratégie de diversification sur d'autres segments que sont les marchés des entreprises qui sont fort prometteurs dans les années qui suivront à cause de la politique de développement engagée par les autorités publiques. A

terme, son partenariat avec les banques, après la croissance, doit lui permettre d'améliorer et de restructurer sa politique financière.

Néanmoins, il faut noter que pour que ce modèle de distribution puisse prospérer, il faudrait que banquiers et assureurs, partenaires à ce concept, améliorent la gestion des différentes techniques nécessitées, depuis la vente des contrats jusqu'à la gestion des sinistres en passant par les modalités de commissionnement et les politiques de marketing. Ils doivent passer de la « logique produit » à la « logique client ». Les pouvoirs publics peuvent aussi leur venir en appui en assainissant l'arsenal législatif et fiscal, en l'améliorant et en le rendant incitatif. Les efforts des autorités togolaises réalisés sur l'assurance incendie dont le taux fiscal a été revu à la baisse dans la loi de finances de l'année 2014 en vue d'encourager les clients sont des exemples à encourager. L'accroissement de la liste des assurances à rendre obligatoires sur le marché togolais est une lucarne de plus que les autorités peuvent offrir aux acteurs afin de mieux relancer le secteur économique.

L'intérêt de la réussite de la bancassurance sera ressenti à plus d'un niveau (macroéconomique, des assureurs, des banquiers, des consommateurs) sur le marché togolais. Le secteur de l'assurance et celui de la banque, n'en trouveront qu'un argument supplémentaire pour s'affirmer et retrouver leur place en tant qu'acteurs institutionnels dans le financement et la croissance de l'économie.

Plus encore, les assureurs togolais doivent, au-delà de la croissance de leur activité, pouvoir arriver à se servir de la bancassurance non-vie comme une courroie de transmission au développement de l'assurance vie.

## BIBLIOGRAPHIE

### I- OUVRAGES

1. Manuel International de l'Assurance, 2<sup>e</sup> édition : ECONOMICA, 2005 YEATMAN Jérôme.
2. La distribution de l'assurance par les banques, Sylvestre GOSSOU, édition Presses Universitaires d'Aix-Marseille - P.U.A.M, octobre 2006

### II- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

1. Code des assurances des Assurances des Etats Membres de la CIMA » Ed. 2009
2. Acte Uniforme OHADA révisé portant organisation des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique du 31 janvier 2014 à Ouagadougou.

### III- MEMOIRES

1. Les enjeux de la bancassurance et les perspectives de son développement en Algérie, BELKADI SALIHA
2. La distribution de l'Assurance dans la zone CIMA: Quels modèles pour demain ? Maïmouna DIARRA - Thèse Professionnelle MBA ENASS 2011 - 2013

### IV-ARTICLES

1. Stratégie de développement du secteur financier, Ministère de l'Economie et des Finances du Togo, 2011
2. VERS UNE RÉVOLUTION DU MODÈLE DE BANCASSURANCE EN FRANCE ? Olivier WYMAN, Fady Khayatt et Damien Renaudeau, 2014
3. Les perspectives de développement de l'industrie des assurances en Algérie –M. Benarbia-
4. [cditogo.wordpress.com/2011/06/20/la-bancassurance-dans-les-pays-d-afrique-de-l-ouestou-en-est-le-togo](http://cditogo.wordpress.com/2011/06/20/la-bancassurance-dans-les-pays-d-afrique-de-l-ouestou-en-est-le-togo)

### V- WEB GRAPHIE

- 1- [www.fanaf.org](http://www.fanaf.org)
- 2- [www.extonconsulting.com](http://www.extonconsulting.com)
- 3- [www.google.com](http://www.google.com)

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE : .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
RESUME.....	v
ABSTRACT.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : LA BANCASSURANCE, APPROCHE STRATEGIQUE D'UN RELAIS DE CROISSANCE .....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE I : ANALYSE DESCRIPTIVE DU SECTEUR DES ASSURANCES AU TOGO...12</b>	<b>12</b>
<b>I.1- Aperçu général du marché des assurances au Togo.....13</b>	<b>13</b>
<b>I.1.1- Présentation des acteurs du marché.....14</b>	<b>14</b>
<b>I.1.2- Analyse technique du marché togolais.....16</b>	<b>16</b>
<b>I.2- Rôle des sociétés d'assurances dans la croissance au Togo.....20</b>	<b>20</b>
<b>I.2.1- Rôle direct des compagnies d'assurance togolaises.....20</b>	<b>20</b>
<b>I.2.2- Rôle indirect des compagnies d'assurance togolaises.....23</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE II : LES FONDEMENTS DE LA BANCASSURANCE.....26</b>	<b>26</b>
<b>II.1- Définitions et origines de la bancassurance.....26</b>	<b>26</b>
<b>II.1.1- Définitions de la bancassurance.....27</b>	<b>27</b>
<b>II.1.2- Origines de la bancassurance.....28</b>	<b>28</b>
<b>II.2- Modalités, avantages et cadre réglementaire de la bancassurance.....31</b>	<b>31</b>
<b>II.2.1- Modalités et avantages de la bancassurance.....31</b>	<b>31</b>
<b>II.2.2- Cadre réglementaire de la bancassurance sur le marché CIMA et togolais.....36</b>	<b>36</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : LA BANCASSURANCE, APPROCHE OPERATIONNELLE D'UN RELAIS DE CROISSANCE .....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE I : LA BANCASSURANCE, UN LEVIER DE DIVERSIFICATION ET DE RENTABILITE .....</b>	<b>41</b>
<b>I.1- La bancassurance, un moyen de diversification des produits.....42</b>	<b>42</b>
<b>I.1.1- La croissance par la diversification des produits.....42</b>	<b>42</b>
<b>I.1.2- La croissance par la multidétention.....46</b>	<b>46</b>
<b>I.2- La bancassurance, un outil de rentabilité pour les assureurs.....49</b>	<b>49</b>
<b>I.2.1- Un créneau de réduction des coûts de distribution.....50</b>	<b>50</b>
<b>I.2.2 : Un moteur de rentabilité financière pour l'assureur.....51</b>	<b>51</b>

<b>CHAPITRE II : DES PERSPECTIVES DE LA BANCASSURANCE SUR LE MARCHÉ TOGOLAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>II.1- Des leviers de développement de la bancassurance au Togo .....</b>	<b>54</b>
<b>II.1.1- Les leviers endogènes aux acteurs du partenariat .....</b>	<b>55</b>
<b>II.1.2- Les leviers exogènes aux acteurs du partenariat.....</b>	<b>57</b>
<b>II.2- Des perspectives de la bancassurance sur le marché togolais.....</b>	<b>60</b>
<b>II.2.1- les Perspectives macroéconomiques de la bancassurance pour le marché togolais.....</b>	<b>61</b>
<b>II.2.2- les Perspectives de la bancassurance pour les assurés et les assureurs.....</b>	<b>62</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>67</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>68</b>

