



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES
D'ASSURANCE (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)
INSTITUTION SPECIALISEE AUTONOME DE LA CIMA



B.P 1575 – Tel (237) 22.20.71.52 - Fax (237) 22 20 71 51

E-mail: iaa@cameroun.com

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

YAOUNDE - REPUBLIQUE DU CAMEROUN

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES
SPECIALISEES EN ASSURANCE (DESS-A)

Cycle III, 22^{ème} promotion 2014 - 2016

**THEME : COMMENT DEVELOPPER LA BANCASSURANCE
DANS LE BUSINESS D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE
IARD EN ZONE CIMA ? CAS DE SUNU ASSURANCES
IARD-CENTRAFRIQUE**

Rédigé et soutenu par :

M. Gaétan Cyrille
BOMBARD MOUNDJOUTENDE

Sous l'Encadrement de :

M. Martial SOUKE
Directeur Général Adjoint de SUNU
Assurances IARD-Centrafrrique



Novembre 2016

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

Feu mon père, Casimir MOUNDJOUTENDE

Feue ma mère, Benoîte YASSIYO

Ma fiancée Bénédicte NGANABEM

Ma fille Hivanna Bénie MOUNDJOUTENDE

REMERCIEMENTS

Au moment où nous achevons ce mémoire, qu'il nous soit permis d'adresser nos sincères remerciements à Monsieur Roger Jean-Raoul DOSSOU-YOVO, Directeur Général de l'Institut International des Assurances, pour avoir veillé à notre formation du début à la fin ainsi qu'à Monsieur DEMBO DANFAKHA, Directeur des Etudes, pour sa forte implication dans cette formation.

Nos gratitude vont également à l'endroit de tout le personnel de l'Institut International des Assurances, pour leurs différentes contributions à nos formations.

Nos remerciements vont également à :

- Tous les enseignants de cet Institut pour leur dévouement en notre faveur ;
- M. **Abdias SABA**, Directeur National des Assurances de Centrafrique et toute son équipe, qui ont su nous apporter toutes les aides financières et morales dont avions besoin ;
- M. **Martial SOUKE**, Directeur Général Adjoint de SUNU Assurances IARD-Centrafrique, pour nous avoir accepté comme stagiaire et nous avoir permis de développer ce thème ;
- M. **Richard DJAI**, Chef de département production à SUNU Assurances IARD-Centrafrique et notre encadreur technique, pour ses différents conseils qui nous permis de parfaire ce mémoire ;
- Tout le personnel de SUNU Assurances IARD-Centrafrique pour leurs conseils ;
- M. **Valentin MAYERE**, pour nous avoir encouragé et soutenu moralement durant notre formation ;
- Notre frère **Placide MOUNDJOUTENDE**, pour son indéfectible soutien et ses conseils tout au long de notre formation ;
- Toute la famille **MOUNDJOUTENDE**, pour sa disposition à nous soutenir dans toutes nos entreprises ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, même sans le savoir, ont contribué à notre succès dans cette formation.

SIGLESETABREVIATIONS

AMACAM : Assurance Mutuelle Agricole du Cameroun

BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

BVMAC : Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

COBAC : Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

CRCA : Commission Régionale de Contrôle des Assurances

DABM : Direction des Assurances, des Banques et des Micro-finances

EMF : Etablissements de Micro-Finance

GIE : Groupements d'Intérêt Economique

IARD (Abréviation de l'assurance dommages) : Incendie, Accidents et Risques Divers

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PIB : Produit Intérieur Brut

SICAV : Société d'Investissement à Capital Variable

SOCAR : Société Camerounaise des Assurances

LISTEDESTABLEAUX

Tableau 1 :Les modèles de la bancassurance.....	11
Tableau 2 : Présentation des éventuels produits	42

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma de la présentation d'un produit	43
Figure 2 : Schéma d'une piste de succès de la bancassurance	48

RESUME

L'industrie de l'assurance dans les pays africains membres de la zone franc connaît une croissance faible au monde malgré l'existence d'un cadre régional (CIMA) pour son développement. Cette situation s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs, notamment l'absence d'une véritable culture d'assurance, l'absence d'innovation.

La distribution de l'assurance dans la zone CIMA est marquée par une forte prépondérance du réseau des intermédiaires (courtiers, agents généraux). La concurrence que développent ces intermédiaires ne favorise pas une meilleure exploitation des opportunités qui existent. En effet, certains mécanismes comme la bancassurance restent faiblement représentés même s'ils commencent à prouver leur efficacité dans la distribution de certains produits.

Comme partout ailleurs au monde, la bancassurance est plus développée dans la distribution des produits d'assurance vie que ceux de l'assurance non vie. Cela s'explique par le rapprochement qui existe entre les produits d'assurance vie et les produits bancaires. Quant aux produits de l'assurance non vie, ils sont peu représentés au niveau des guichets des banques, car leur commercialisation requiert une forte technicité.

La République Centrafrique qui occupe quasiment la dernière place de la zone CIMA, ne dispose que de deux compagnies d'assurance spécialisées dans la branche des assurances non vie d'où la difficulté d'instaurer un modèle de distribution bancassurance. D'ailleurs, le secteur de distribution est particulièrement affecté par le manque d'imagination des animateurs.

SUNU Assurances IARD-Centrafrique, une succursale du groupe SUNU basée en Centrafrique, entend faire de la bancassurance un moteur de son développement et un facteur permettant à l'assurance de s'affirmer sur le plan national. Pour s'y prendre, SUNU Assurances Centrafrique devra proposer aux banques la vente des produits simples, compréhensibles et avec des montants de garantie limités. Les agents de la banque doivent également être bien formés sur les produits qu'ils sont appelés à vendre. Par cette formation, l'agent de la banque percevra les produits d'assurance comme les produits bancaires et la confiance de la clientèle est consolidée envers son banquier qui est devenu assureur.

Enfin, pour lancer la bancassurance en Centrafrique, le modèle souhaitable pour SUNU Assurances est l'accord simple de distribution.

SOMMAIRE

Introduction Générale :	1
Première Partie : Banques et Assurances, deux mondes qui peinent à s'unir	7
Chapitre 1 : La bancassurance, un mariage rentable mais complexe	9
Section 1 : Le partenariat Banques/Assurance	9
Section 2 : Les difficultés de collaboration Banques/Assurances	14
Chapitre 2 : Etats des lieux de la bancassurance en zone CIMA	19
Section 1 : L'assurance vie, succès historique de la bancassurance	19
Section 2 : Comment optimiser la bancassurance en zone CIMA ?	23
Deuxième Partie : Les perspectives du développement de la bancassurance en IARD ...	28
Chapitre 1 : La bancassurance en Centrafrique	30
Section 1 : La réalité du système financier en Centrafrique.....	30
Section 2 : Les opportunités de la bancassurance en Centrafrique	35
Chapitre 2 : SUNU Assurances IARD-Centrafrique et la bancassurance	40
Section 1 : Les politiques du développement de la bancassurance à SUNU	40
Section 2 : Les pistes du succès de la bancassurance à SUNU	46
Conclusion :	51

INTRODUCTION GENERALE

Le terme « *bancassurance* » a longtemps été considéré comme un néologisme. Cette conception est confirmée par l'Encyclopédie Universalis selon laquelle « *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* ».

Contrairement au terme qui est récent, la pratique de la bancassurance est ancienne. En effet, déjà au XII^e 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 pris par des pirates.

En effet, la première forme d'assurance concernait la protection des marchandises et des navires contre les risques d'avarie, de naufrage ou de capture par les pirates. Faire appareiller un navire pour la navigation hauturière, supposait la mobilisation d'importants capitaux.

Les armateurs grecs et romains puis, quelques siècles plus tard, les marchands italiens s'adossaient donc aux banquiers qui se font assureurs par nécessité au travers du « *prêt à la grosse aventure* ». Fonctionnant selon un schéma proche de celui de l'assurance, le mécanisme du « *prêt à la grosse aventure* » consistait, pour un marchand souhaitant transporter une cargaison par voie maritime, à contracter un prêt auprès d'un banquier pour financer l'opération. Si le navire arrivait à bon port, le banquier était remboursé de la somme prêtée, majorée d'intérêts. Dans le cas contraire (naufrage, acte de pirate...), le marchand n'avait rien à rembourser.

Ce phénomène s'est développé et s'est amélioré dès la fin de la Seconde Guerre Mondiale. A cette époque, les banques faisaient tout simplement appel à des sociétés d'assurance. Ainsi, pour s'assurer de pouvoir recouvrer l'argent prêté au client, la banque proposait systématiquement au client sollicitant le crédit, la souscription d'une assurance. 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.

La bancassurance qui n'est donc plus un concept nouveau, fait chemin depuis quelques dizaines d'années en occident, et depuis environ une décennie en Afrique Subsaharienne, dans les secteurs de la banque et des assurances.

Les banques, devant la fuite probable de l'épargne de leurs clients au profit des assureurs, ont réagi en proposant elles-mêmes, à côté de leurs produits bancaires classiques, des produits d'assurances. Cette distribution s'est opérée au travers de leur réseau de conseillers clientèle. A cette époque, il existait également des accords de distribution entre certaines banques et assureurs, accords qui étaient pour certains capitalistiques. La consécration législative de la bancassurance n'est intervenue que bien plus tard, en janvier 1984 par la loi bancaire (en France) qui permettait la création de filiales d'assurances par les banques¹.

De façon stratégique, la distribution des produits d'assurances par les banques s'est portée sur les produits d'assurance vie-épargne car, ces produits, par leur proximité avec certains produits bancaires, rendaient leur commercialisation plus simple pour le réseau des conseillers clientèle. Le succès de cette stratégie, a contribué au développement fulgurant de l'assurance vie et a porté les bancassureurs à la première place sur ce marché. En raison de ce partenariat, « *l'assureur propose des crédits ou des placements et le banquier des produits d'assurance* »².

Sur un marché où ils sont en concurrence avec les agents généraux et les réseaux salariés des sociétés d'assurance, les courtiers et les nouveaux acteurs sur internet, les bancassureurs ont réussi à maintenir leur position de leader.

Mais après la crise de 2007-2008, la collecte sur ce marché a connu une chute importante, du fait de la corrélation de certains de ses produits avec les marchés financiers. Les bancassureurs ont alors compris qu'il y avait « *une vie après la vie* ». Ils se sont donc lancés dans l'assurance dommages.

Cependant, force est de constater que l'activité dommages est plus complexe pour les bancassureurs parce qu'éloignée de leur cœur de métier. L'assurance dommages, avec le relais de croissance qu'elle constitue, fera l'objet de la présente étude car, son développement

¹ La bancassurance en mouvement, Bernard de Gryse

²Principes de technique bancaire, Ed. Dunod, 2003, P.144

chez les bancassureurs reste encore marginale par rapport à celui observé en assurance de personne, d'où le choix de son analyse.

Comme on peut le deviner à travers une petite analyse, le terme « *bancassurance* » renferme deux notions clés : la banque et les assurances. La bancassurance renvoie ainsi « *aux rapprochements structurels entre établissements bancaires et entreprises d'assurance* ».

Après avoir abordé l'origine de la bancassurance, quelques définitions terminologiques s'avèrent nécessaires, entre autres, la banque, l'assurance, la bancassurance. S'il ne fait l'ombre d'aucun doute que la banque et l'assurance sont deux secteurs longtemps séparés, on peut constater aisément aujourd'hui que la frontière qui les séparait, a progressivement disparu avec l'apparition du modèle de la bancassurance. La distinction autrefois faite entre la banque et la société d'assurance relève du passé, car l'assurance fait aujourd'hui partie intégrante du paysage financier.

En effet, la globalisation financière engendrée par la mondialisation a suscité le besoin chez le secteur financier de chercher de nouveaux relais de croissance. Ainsi, la banque et l'assurance qui étaient séparées, ont senti le besoin de se rapprocher dans le but de trouver de nouvelles sources de création de richesse. Ce rapprochement structurel entre les établissements bancaires et les compagnies d'assurance a donné naissance à la bancassurance.

La banque est une entreprise qui reçoit et garde pour le compte de ses clients leurs capitaux, propose divers placements (épargne), fournit des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires, etc.) et de change, prête de l'argent, et plus généralement se charge de tous services financiers.

Dans une définition plus juridique, la banque est une institution financière faisant des « opérations de banque » telles que définies par le règlement portant harmonisation de la réglementation bancaire en Afrique Centrale. En effet, « *les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque* » à savoir : la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement³.

³ Article 4 du règlement portant harmonisation de la réglementation bancaire en Afrique Centrale.

Quant à l'assurance, elle est un service qui fournit une prestation lors de la survenance d'un risque. La prestation, généralement financière, peut être destinée à un individu, une association ou une entreprise, en échange de la perception d'une cotisation ou prime. En d'autres termes, c'est un lien juridique qui oblige un assureur à garantir un risque en contrepartie d'une cotisation ou prime versée par un souscripteur pour son propre compte (souscripteur = assuré) ou pour le compte d'une autre personne (l'assuré). Cette prestation ou indemnisation sera versée à l'assuré lui-même, à un bénéficiaire ou à un tiers, victime.

Selon le Petit Larousse, la bancassurance se définit comme « *la pratique des opérations d'assurance par les banques* ». Cette définition doit être complétée par celle de l'Encyclopédie Universalis selon laquelle le terme désigne « *l'offre conjointe de services bancaires et de produits d'assurance par un même réseau de distribution* ». Ces services peuvent donc être proposés aussi bien par les banques que par les compagnies d'assurances. Ce mode de distribution s'est réellement développé en France et en Europe à l'initiative des banques, d'abord dans l'assurance vie, puis dans l'assurance dommages.

La bancassurance, bien que très lucrative et parfaitement intégrée dans le paysage financier des pays développés, tarde encore à se développer dans les pays d'Afrique subsaharienne en général, et dans l'espace CIMA en particulier. Ceci est dû au fait que les deux secteurs ont d'abord l'un et l'autre une maturité différente et d'importants gisements de croissance.

Malgré le développement remarquable des systèmes bancaires en zone CIMA, les progrès à accomplir restent notables, notamment en matière de taux de bancarisation des ménages et des petites entreprises.

Un autre handicap à la bancassurance est l'absence de réseaux majeurs présents à la fois dans la banque et l'assurance. Les groupes bancaires sont restés sur leur terrain, sans nouer de grandes alliances capitalistiques avec les assureurs qui ont procédé de manière similaire.

En zone CIMA, le secteur de l'assurance est encore à ses balbutiements et cette zone souffre du plus faible taux de couverture au monde. Même si le secteur connaît un élan soutenu dans quelques pays comme la Côte d'Ivoire et le Cameroun, beaucoup reste à faire.

En effet, avec un taux de pénétration du secteur en dessous de 0,5% par rapport au PIB, celui-ci offre un très important potentiel de développement.

Bien qu'il y ait déjà dans certains Etats membres de la CIMA une forte collaboration entre les banques et les compagnies d'assurance, force est de constater que cette collaboration est plus développée pour la commercialisation de la branche vie que celle de l'IARD⁴.

Alors, s'il ne fait aucun doute que la bancassurance est plus développée en vie qu'en IARD en zone CIMA, comment pouvons-nous penser son développement pour cette dernière branche ?

Si le développement de la bancassurance pour la branche IARD semble être un bon moyen de croissance, dans quel sens l'entreprendre ?

Les compagnies d'assurance IARD de la zone CIMA peuvent-elles initier une relation sans faille avec les banquiers pour la commercialisation de leurs produits ?

Le marché centrafricain des assurances peut-il miser sur la bancassurance pour se relancer ?

En définitive, comment développer la bancassurance en IARD ? C'est sur ces différentes questions que nous porterons notre réflexion dans les lignes qui vont suivre.

En effet, le marché centrafricain des assurances est confronté à des sérieux problèmes structurels. Ajoutés à cela, des troubles socio-politiques minent le développement économique de ce pays, et par le même fait, empêche l'éclosion de son marché financier qui regorge des potentialités.

Il n'y a aucun doute qu'en Centrafrique le secteur de l'assurance est encore à ses balbutiements et le pays souffre du plus faible taux de couverture de la zone CIMA. Avec un taux de pénétration en dessous de 1% par rapport au PIB en République Centrafricaine, le secteur des assurances est un très important potentiel de développement.

SUNU Assurances IARD-Centrafrique, l'une des sociétés d'assurance spécialisée en branche IARD, entend faire de la bancassurance un pilier du développement de son réseau

⁴Branche dommages (Incendie, Accidents et Risques Divers)

commercial afin de renforcer sa position sur un marché en pleine restructuration. En vue d'atteindre cet objectif, la bancassurance est définie par SUNU Assurances IARD-Centrafrrique comme « *l'association de ses produits aux prestations bancaires* ».

L'intérêt de ce projet est, en premier lieu, d'ordre économique et social et en second lieu, d'ordre personnel.

Au plan économique et social, la mise en place d'un service bancassurance sera :

- Une contribution à la vulgarisation de l'utilisation des produits d'assurance ;
- Un moyen d'améliorer l'accès aux produits permettant de protéger le patrimoine de la population contre les risques divers ;
- Une diversification des compétences au même endroit en matière de service financier ;
- Un moyen d'utiliser l'assurance comme un instrument de crédit, en utilisant le capital immobilisé dans le cadre de l'assurance pour octroyer des crédits.

Au plan personnel, cette réflexion est pour nous l'occasion de renforcer nos connaissances en matière de gestion de risque et d'apporter notre modeste contribution au développement de l'assurance au sein du secteur bancaire centrafricain, et aussi de participer à l'augmentation de la couverture d'assurance au sein de la population centrafricaine.

Le thème choisit'inscrit dans une volonté de percer les mystères d'une nouvelle activité qui semble être une innovation dans le système financier centrafricain, vu tous les réaménagements que son développement exige.

C'est ainsi que dans les lignes qui vont suivre, nous aborderons les difficultés d'une liaison entre la banque et les assurances (1^{ère} PARTIE). Tout au long de cette présentation, nous parlerons de la rentabilité, mais aussi de la complexité de la bancassurance (Chapitre 1), puis nous nous intéresserons à sa position sur le marché CIMA (Chapitre 2).

Etant donné que la bancassurance est très développée en vie, nous analyserons ses perspectives de développement en IARD (2^{ème} PARTIE), notamment en Centrafrique. Pour cela, nous étudierons d'abord les facteurs clés du succès de la bancassurance (Chapitre 1) et nous essayerons d'analyser comment SUNU Assurances IARD-Centrafrrique peut-elle faire de la bancassurance une bouffée d'oxygène (Chapitre 2).

Dans tous les pays d'Afrique subsahariens, le phénomène de la bancassurance va croissant. Dans certains, il a même pris une dimension supérieure, des banques ayant créé leurs propres compagnies d'assurance (cas du Nigéria). Mais dans la zone CIMA, on en est encore loin. La bancassurance y est acceptée, mais plusieurs obstacles y demeurent.

Tout d'abord le faible intérêt des banques elles-mêmes. Leurs états-majors n'ont toujours pas compris le potentiel de la bancassurance. Les demandes d'entretiens sur le thème des produits d'assurance auprès de plusieurs groupes bancaires de la zone CIMA sont restées lettre morte⁵.

Ensuite, il y a des banques qui distribuent des produits d'assurance et de prévoyance, mais cela est encore embryonnaire et ne s'apparente que de très loin à ce qui se passe en Europe où des filiales de banques traitent de l'assurance-vie, décès, capitalisation, automobile, immobilier, prévoyance, etc.

Enfin, il existe une autre barrière à la bancassurance : le faible taux de bancarisation en zone CIMA où seul 10% de la population au mieux possède un compte en banque. De ce fait, la distribution des produits d'assurance par les réseaux bancaires trouvera ses propres limites.

Au vu de toutes ces difficultés, nous exposerons les avantages qu'une telle liaison peut engendrer avant d'analyser la bancassurance sur le marché CIMA.

⁵La bancassurance en mouvement, Bernard de Gryse

CHAPITRE 1 : LA BANCASSURANCE, UN MARIAGE RENTABLE MAIS COMPLEXE

Il est une question sur laquelle banquiers et assureurs sont d'accord : la convergence de leurs modèles. Mais, aussi loin que puisse évoluer la bancassurance, elle ne sera qu'un mariage de raison, avec ses exigences de rentabilité, de prudence et, in fine, un régime de séparation de biens aussi sévère et strict. En effet, le ménage Banque/Assurance ne s'est jamais mieux entendu, et renforce de plus en plus les liens croisés qui rassemblent ces deux conjoints.

Les 11 et 12 novembre 2010, s'est ouvert à Marrakech (Maroc) un forum africain sur l'assurance. Les participants à ce forum ont réfléchi sur la bancassurance et sa libéralisation. Tout au long de ce forum, l'accent a été mis sur la rentabilité de la bancassurance à travers une complémentarité de plus en plus forte qui existe entre les banques et les sociétés d'assurances. Pour ces participants, le partenariat Banque/Assurance, doit être « *un outil pour canaliser l'épargne publique* » et pour augmenter la solidarité et les actions sociales qui font la fierté de l'Afrique.

Cependant, il a été remarqué que l'épargne dans la banque est du court terme, alors que dans l'assurance, c'est le moyen et long terme. Aussi, la convergence de l'assurance et de la banque se heurte aux limites réglementaires : la banque est régie par les ratios de solvabilité, les assurances par la marge de solvabilité.

C'est ainsi que nous parlerons des difficultés de collaboration entre banques et assurances après avoir analysé l'utilité de leur partenariat.

Section 1 : Le partenariat Banques/Assurances

S'il ne fait l'ombre d'aucun doute que la banque et l'assurance sont deux secteurs longtemps séparés, on peut constater aisément aujourd'hui que la frontière qui les séparait, a progressivement disparu avec l'apparition du modèle de la bancassurance. La banque et l'assurance semblent avoir beaucoup de points communs.

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.

1.1. Le concept de la bancassurance

La redynamisation des canaux de distribution par le rapprochement entre le secteur des assurances et celui des banques est une nouvelle opportunité envisagée par les assureurs. Ce rapprochement banque-assurance est plus connu sous le concept de bancassurance.

Officiellement, la bancassurance désigne l'activité de commercialisation de produits d'assurances par les réseaux bancaires. Elle s'est surtout développée en France à partir de la fin des années 1990 et le terme désigne surtout l'offre de produits d'assurance dommage (habitation, automobile) car l'assurance vie et les assurances crédits sont des produits qui, par nature, faisaient déjà partie de l'offre de produits bancaires.

Néanmoins d'un point de vue technique, on peut définir la bancassurance sous deux points de vue : fonctionnel et institutionnel.

D'abord du point de vue fonctionnel, la bancassurance s'entend 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 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, du point de vue institutionnel, l'expression fait appel à la manière dont est organisée la collaboration entre la banque et l'assurance ou d'autres organismes non bancaires, en terme notamment de création ou d'achat de sociétés d'assurances par des groupes bancaires, et en sens inverse de la diversification de groupes d'assurance dans la banque.

Dans la pratique, la plupart des banques proposent aujourd'hui des produits d'assurance classiques tels que l'IARD (Incendie, Accidents, Risques Divers), le transport et

la santé. De l'autre côté, les compagnies d'assurances offrent désormais des services bancaires tels que la tenue de compte, les moyens de paiement, le crédit, etc.

	DESCRIPTION	AVANTAGES	INCONVENIENTS
ACCORD DE DISTRIBUTION	Banque jouant un rôle d'intermédiaire pour une compagnie d'assurance	Début rapide des opérations. Aucun investissement en capital (moins onéreux)	Manque de flexibilité pour le lancement de nouveaux produits. Possibilité de divergence dans les cultures d'entreprises
JOINT-VENTURE	Banque associée à une ou plusieurs compagnies d'assurance.	Transfert de savoir-faire	Gestion difficile sur le long terme
INTEGRATION COMPLETE	Création d'une filiale ex-nihilo	Culture d'entreprise maintenue	Investissement élevé

Tableau des modèles de la bancassurance⁶

Selon la volonté des partenaires ou du pays où il est développé, le concept bancassurance 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) ;
- Un modèle d'intégration capitalistique où la banque et l'assurance sont des filiales d'une entité juridique (modèle intégré) ;
- Enfin, le modèle qui permet une meilleure réussite : celle de la bancassurance intégrée. C'est le modèle d'intégration capitalistique.

Cependant, la bancassurance est conçue comme tout rapprochement commercial ou structurel entre un établissement de crédit et une compagnie d'assurance. Il s'agit des « différents modes de rapprochement entre établissements financiers et sociétés d'assurance ».

Ainsi, a-t-il été relevé que « la bancassurance n'est pas l'exercice d'activité d'assurance par les banques ou l'exercice d'opération de banque par les entreprises

⁶Marjorie Chevalier, Carole Launay et Bérangère Mainguy, La Bancassurance, in Focus octobre 2005, p 5

d'assurance. Elle désigne la mise en œuvre desynergie entre les deux secteurs en vue d'accroître le potentiel de distribution de leursproduits »⁷.

Du reste, la fertilité terminologique qui caractérise les rapprochements entre les banquiers et les assureurs est révélatrice des évolutions du secteur de la finance : les termes « *bancassurance* », « *bancassureur* », « *assurfinance* », « *assurbanquier* », relèvent la richesse de la matière.

1.2. Les avantages de la bancassurance

D'une manière générale, le principe de fonctionnement de la banque et de l'assurance est similaire dans le temps. 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. Dans ce cas, les relations entre les banques et les assurances consistent donc en la naissance d'un partenariat gagnant-gagnant.

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.

Selon des spécialistes, ces avantages sont évidents aussi bien pour les groupes bancaires, les compagnies d'assurances que pour les clients⁸. D'après ces derniers, chaque acteur du modèle (banque, compagnie d'assurance et consommateur) doit, en effet, trouver son profit à voir se développer avec succès le modèle bancassurance. Sans ces avantages, il est bien évident qu'il n'y aurait pas de collaboration possible. Le modèle retenu sera ensuite fonction de la situation de chacun, ainsi que des possibilités offertes par les autorités de chaque pays.

1.2.1- Les avantages pour l'assureur

En effet, grâce à ce nouveau réseau de distribution, l'assureur élargit de façon significative sa clientèle et atteint des clients jusqu'ici difficiles d'accès. L'activité bancaire

⁷KEREN Vered, *La bancassurance*, Éditions Que sais-je ? 1997

⁸ Marjorie Chevalier, Carole Launay et Bérangère Mainguy, *La Bancassurance*, in Focus octobre 2005, pp.6-7

participe à la pérennité de l'activité globale de l'assureur par la multiplication des contacts avec le client et donc l'enrichissement de sa connaissance.

Dans ce sens, les assureurs connaissent moins bien le profil du client que les banquiers. Un grand point fort des banquiers par rapport aux assureurs, c'est d'identifier toute entrée d'argent sur le compte bancaire et donc, ils sont extrêmement réactifs aux propositions clients et bien informés sur leurs situations patrimoniales via les flux dans les comptes bancaires. Ainsi, la banque aide par nature l'assureur à tisser une relation avec le client, puisqu'elle est génératrice de contacts. L'assureur a aussi l'opportunité de varier ses modes de distribution, afin d'éviter une dépendance trop grande à un réseau unique (courtage ou agence), capable de lui apporter la pluie et le beau temps.

La diversification permet de limiter les risques ; de bénéficier souvent de la bonne image et de la confiance que l'on témoigne plus spontanément aux banques ; d'avoir l'avantage de la réduction des coûts de distribution par rapport aux frais inhérents aux agents traditionnels, puisque le réseau de vente est en général le même pour les produits bancaires et les produits d'assurance.

1.2.2- Les avantages pour la banque

Les avantages pour la banque sont en effet importants, sans l'être dans un sens unique. Ainsi, la banque voit dans la bancassurance un moyen de créer un nouveau flux de revenus et de diversifier son activité.

D'autre part, la banque devient une sorte de « *supermarché* », un fournisseur unique, le « *one-stop-shop* » de services financiers, où le client peut trouver réponse à tous ses besoins, qu'ils soient financiers ou d'assurance. Ainsi, la banque peut aspirer à une plus grande attractivité du fait de l'élargissement de sa gamme de produits et peut renforcer la satisfaction et donc la fidélisation de ses clients.

1.2.3- Les avantages pour le consommateur

Comme évoqué dans les avantages pour la banque, le consommateur a une accessibilité plus grande à tous les services financiers, du fait d'une banque qui propose à la fois des produits bancaires et des produits d'assurance.

Les coûts de distribution étant réduits par rapport à un réseau de distribution traditionnel, le consommateur peut, la plupart du temps, bénéficier de produits d'assurance à des prix plus intéressants que dans les réseaux traditionnels.

En outre, les modes de règlement des primes sont simplifiés puisque celles-ci sont directement prélevées sur le compte bancaire et la relation privilégiée qui peut exister entre un client et son banquier permet d'obtenir une meilleure adéquation entre les besoins du client et les réponses qui lui sont apportées.

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 du coup le taux d'attribution.

Pour résumer, nous dirons que le client profite de l'opportunité de se procurer des produits d'assurance simples, souvent peu onéreux, avec un paiement des primes adapté à ses besoins et avec une accessibilité aisée puisque le réseau bancaire est généralement plus dense que celui des agences d'assurance.

Section 2 : Les difficultés de collaboration Banques/Assurances

Assurance et banque ont un point commun évident : l'une comme l'autre manipule la monnaie. Passer d'une activité à l'autre a toujours été une possibilité parfois explorée. Mais jusqu'à très récemment, les deux métiers restaient suffisamment différents pour qu'une union soit peu intéressante. Des partenariats sont parfois noués entre Banques et Assurances qui, malgré tout, sont des collaborateurs nettement séparés par les réglementations et par leurs métiers.

2.1- Les limites de la bancassurance

Banquiers et assureurs ne sont pas ignorants des avantages liés à leur collaboration. Cependant du côté légal, ces deux secteurs se voient appliquer des règles distinctes. Exercer les deux métiers signifie donc être capable de gérer une double contrainte, spécialement pour les produits relevant des deux secteurs à la fois, ainsi que pour les règles prudentielles, tandis que du côté commercial, le banquier et l'assureur n'ont pas la même approche du client et du risque.

2.1.1 Difficultés d'ordre réglementaire

D'une manière générale, les banques sont régies par les ratios de solvabilité et les assurances, par la marge de solvabilité. Les exigences pour les banques de la zone CEMAC dont la République Centrafricaine fait partie, découlent de la convention portant harmonisation de la réglementation bancaire en zone CEMAC.

Cette convention est un instrument de régulation pour la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) qui est l'autorité de contrôle. Pour les assurances, ces exigences relèvent du code des assurances de la CIMA et l'organe chargé de contrôler cette exigence de marge de solvabilité, est la Commission Régionale du Contrôle des Assurances (CRCA).

Les différents organes de contrôle régionaux ou sous régionaux des banques et des compagnies d'assurances ont des relais dans chaque Etat membre. En Centrafrique, le pouvoir de contrôle des institutions bancaires et des sociétés d'assurances est attribué à la Direction des Assurances, des Banques et des Microfinances (DABM), ce qui règle le problème d'un éventuel éclatement ou amalgame lors de la surveillance des banques et assurances.

Les banques se doivent d'être d'une grande solidité financière compte tenu des effets d'une faillite éventuelle d'une banque sur la stabilité de tout le système financier et, au-delà, de l'économie tout entière.

Cette solidité financière est essentiellement mesurée par le montant des fonds propres de la banque qui détermine sa capacité à faire face aux risques éventuels liés à ses activités : non remboursement de crédits distribués ou autres pertes de valeur de ses actifs.

La marge de solvabilité exigée aux entreprises d'assurance, est le montant des fonds propres nécessaire à leurs activités courantes. Elle représente une garantie qui s'ajoute aux actifs détenus en contre partie des provisions techniques. Pour les deux catégories des sociétés d'assurance (vie et non vie), la marge de solvabilité est considérée comme un cousin de leur sécurité.

Comme le ratio de solvabilité pour les banques, la marge de solvabilité des entreprises d'assurances garantit leur santé financière et, plus particulièrement, leur capacité à satisfaire aux engagements souscrits dans le cadre des contrats qui les lient à leurs clients.

Cette exigence recouvre des dispositifs prudentiels aux objectifs très différents : la réglementation des provisions techniques, la réglementation des placements figurant en face de ces provisions et la marge de solvabilité réglementaire.

2.1.2. Difficultés d'ordre commercial

2.1.2.1 L'approche du client

Généralement, l'image de la banque est meilleure que celle de l'assurance et il ne faut pas oublier que ces deux acteurs ont des méthodes de travail différentes. Conformément à la formule consacrée, l'assurance vie se vend, alors que les produits bancaires, ainsi que l'assurance IARD, s'achètent. Autrement dit, les commerciaux de la banque et de l'IARD restent dans l'agence en attendant que les clients se présentent, tandis que leurs confrères de l'assurance vie vont à la recherche des clients.

Une différence supplémentaire se manifeste dans le suivi des relations. Après la première approche, les commerciaux de l'assurance reprennent généralement contacts avec leurs clients potentiels. Cette relance ne fait pas partie des habitudes des banques.

2.1.2.2 L'approche du risque

L'approche du risque est également opposée dans les deux institutions. Lorsque le banquier estime qu'une affaire comporte des difficultés, il est enclin à la refuser. A l'opposé, la gestion et la maîtrise des risques constituent la raison d'être de l'assureur. Au-delà du risque, l'attitude des professionnels à l'égard d'autres éléments futurs, partiellement ou totalement méconnus, est encore différente dans les deux secteurs. La commercialisation des produits taux indéterminés devient une difficulté pour le commercial de la banque.

2.2- Banques/Assurances, des métiers différents

Il ne fait aucun doute que le métier de l'assureur était fort différent de celui du banquier. Le banquier récolte de l'épargne, octroie du crédit, gère des SICAV⁹ en se focalisant sur le court terme.

⁹ Société d'Investissement à Capital Variable

L'assureur quant à lui, permet, au contraire, de se constituer une pension, assure un véhicule, couvre la responsabilité d'un individu, etc. À ce titre, il se focalise davantage sur le long terme. Le métier du banquier est de faire de l'argent et celui de l'assureur est de gérer le risque.

2.2.1 Les fonctions de la banque

Une banque est l'une des catégories légales d'établissement de crédit qui détient le monopole de l'octroi des opérations de banque qui sont :

- *La réception des fonds du public*, c'est-à-dire recueillir des fonds du public avec le droit d'en disposer pour son propre compte et à charge de restituer ;
- *Les opérations de crédit*, c'est-à-dire tout acte de mise à la disposition d'une personne, à titre onéreux, des fonds dans l'intérêt de celle-ci, moyennant une garantie;
- *La mise à disposition de moyens de paiement*, c'est-à-dire le fait de mettre à disposition et de gérer des instruments qui permettent à une personne de transférer des fonds, quels que soient le support et le procédé technique utilisé.

D'une manière générale, les banques jouent le rôle d'intermédiaires entre les agents économiques. Les agents disposant de la capacité à financer prêtent aux banques qui fournissent à leur tour des crédits aux agents se trouvant dans une situation de déficit économique, à charge pour ces derniers de les restituer.

Aussi, il faut remarquer que les banques refinancent l'économie d'une nation lorsque celle-ci rencontre des problèmes liés aux activités des divers agents économiques qui évoluent au sein de cette nation.

2.2.2 Les fonctions de l'assurance

L'assurance est un moyen de gérer les risques et a pour but la protection des patrimoines et des personnes, mais joue également un rôle important dans l'économie. Elle assure quatre (4) fonctions principales qui sont :

- *La protection des personnes* et de leurs familles, c'est-à-dire leur permet de se prémunir contre les conséquences économiques d'événements malheureux, de faire

face aux dépenses des soins de santé ou encore de combler une baisse de ressources consécutive à une atteinte corporelle (en cas d'invalidité) ;

- *La sécurisation des biens* face aux conséquences économiques que peuvent induire des dommages, conséquences d'événements aléatoires et revêtant un caractère imprévisible. De ce fait, l'assurance est un véritable amortisseur des chocs économiques ;
- *La collecte de l'épargne* : la collecte de l'épargne est canalisée en réponse à d'autres préoccupations, avec toujours un souci de protection et de prévention (épargne éducation, logement, projet, etc) ;
- *La fonction économique* : par leurs rôles "d'investisseur long terme", les entreprises d'assurances irriguent l'économie d'un pays par le biais de l'investissement dans différents secteurs d'activité ainsi que dans les bons du trésor (souscription des emprunts d'Etat, détention des bourses). Aussi, le secteur de l'assurance et son réseau de distribution contribuent, de manière indirecte, au développement de plusieurs filières importantes de l'économie nationale (filière automobile, filière santé, filière BTP).

Cette différence n'empêche pas la banque et l'assurance de se côtoyer de plus en plus. Et, ce n'est pas vraiment une chose nouvelle de voir une banque proposer de l'assurance. Dans ce cas, qu'en est-il de la zone CIMA ?

CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX DE LA BANCASSURANCE EN ZONE CIMA

La relation banque/assurance se développe donc de plus en plus en Afrique subsaharienne et a un fort potentiel. L'objectif étant d'aller jusqu'à l'intégration de la banque et de la compagnie d'assurance en vue de maximiser les synergies d'activités, voire de rentabiliser les revenus des services. C'est cette évolution d'intégration qui a donné naissance au concept de bancassurance qui se fonde sur une logique industrielle et financière avec des synergies de coût et de revenu.

La situation dans la zone CIMA est loin de celle des pays européens ou même de certains pays africains comme le Nigéria où des banques ont créé leurs propres compagnies d'assurances.

Sur au-moins Cent Soixante-Dix (170) compagnie d'assurances¹⁰ de la zone CIMA, très peu collaborent de manière significative avec les banques. Seules les holdings africaines et les sociétés multinationales (Allianz et le Groupe SUNU) affichent des résultats satisfaisants.

Plusieurs obstacles demeurent et ne favorisent pas l'essor de cette activité : le manque de volonté des banques à commercialiser les produits d'assurance, le faible taux de bancarisation du fait de la faiblesse du pouvoir d'achat des populations, le manque de stratégie efficace, etc.

Malgré tout cela, la bancassurance, comme partout ailleurs, a connu un succès en vie qu'en IARD dans l'espace CIMA. N'est-il pas possible d'envisager une optimisation de ce mode de distribution pour la branche IARD ?

Section 1 : L'assurance vie, succès historique de la bancassurance

Dans les années 80, les bancassureurs ont compris qu'il leur fallait capter l'épargne de leurs clients au profit de contrats d'assurance vie et de capitalisation qu'ils commercialiseraient eux-mêmes. Ils sont depuis cette date les leaders sur ce marché, mais la

¹⁰ Enjeux futurs du marché de l'assurance dans la zone FANAF, Mamadou G. KONE

crise financière, la stagnation de la part de marché et la concurrence les contrainent aujourd'hui à envisager d'autres horizons en vue de la croissance.

1.1- L'assurance vie, un placement préféré

Il faut reconnaître que les produits d'assurance vie participent des premiers signes du rapprochement de la banque et de l'assurance, car en effet les produits d'assurance vie sont depuis très longtemps proposés à la fois par les banquiers et les assureurs, quoique l'initiative soit venue des groupes bancaires qui avaient commencé à diversifier leurs services par les produits d'assurance classique.

Au niveau des banques, parmi les nombreux services de la bancassurance qu'elles proposent, nous pouvons citer les assurances de personnes, notamment l'assurance-vie et l'assurance-décès. L'assurance est ainsi devenue un instrument de crédit.

En effet, c'est seulement à partir de 2004 que le code CIMA a autorisé les établissements financiers, les caisses d'épargne et la poste à distribuer des produits d'assurance via leurs guichets¹¹. Cette autorisation a bien facilité l'intégration de ce secteur dans la stratégie des compagnies d'assurance qui commencent à comprendre l'importance de la bancassurance pour la promotion de certains produits de l'assurance vie.

Bien que le marché de l'assurance vie connaisse une croissance remarquable en zone CIMA, la stratégie développée jusque-là est de type business, c'est-à-dire basée sur la différenciation. Cette évolution est surtout due par la distribution des contrats d'assurance par les banques. En effet, la clientèle bancarisée a contribué à la vulgarisation du message assurantiel.

Pour les banques, la commercialisation des contrats d'assurance par leurs agences, leur a permis de garantir leurs prêts, de fidéliser leur client et d'améliorer leur rentabilité.

En ce qui concerne la garantie d'assurance pour un contrat de prêt, les banquiers exigent en général l'assurance vie, et de l'assurance perte d'emploi. Les banques sont généralement rémunérées par commissions sur les contrats d'assurance vendus. Le coût de distribution étant marginal, ces commissions améliorent le produit net bancaire.

¹¹ Article 501 du Code des Assurances de la CIMA

Cependant, par rapport aux autres commissions perçues par la banque (commissions sur les opérations internationales, commissions sur les opérations domestiques, commissions sur les engagements hors bilan, etc), les commissions perçues sur les produits d'assurance restent marginales. Les motifs de couverture des crédits, de diversification du portefeuille sont les motivations de la pratique de la bancassurance dans les banques. Les établissements de crédit souscrivent le plus souvent l'assurance de groupe pour l'ensemble de leurs clients.

Selon l'article 95 du code CIMA, l'assurance de groupe est un contrat souscrit par une personne morale ou un chef d'entreprise, en vue de l'adhésion d'un ensemble de personnes répondant à des conditions définies au contrat, pour la couverture des risques dépendant de la durée de la vie humaine, des risques portant atteintes à l'intégrité physique de la personne, des risques d'incapacité de travail, d'invalidité ou de chômage. Les adhérents doivent avoir un même lien avec le souscripteur.

L'assurance de groupe a pour but de garantir les futurs emprunteurs contre les risques de décès, maladies, d'invalidité ou de chômage. L'assureur s'engage à rembourser le solde restant dû en cas de survenance de l'un des événements garantis et le lien avec le souscripteur est le contrat de prêt.

Dans ce type de contrat, l'assuré ne traite pas directement avec l'assureur, le contrat est conclu entre le souscripteur et l'assureur, si bien que l'assuré n'a pas la possibilité de discuter les conditions de garanties et d'exclusion. C'est pourquoi l'article 98 du code CIMA fait peser une obligation d'information sur le souscripteur. Il doit remettre à l'adhérent un document provenant de l'assureur qui définit les modalités d'entrée en vigueur ainsi que les formalités à accomplir en cas de sinistre. Il doit informer les adhérents des modifications de leurs droits et de leurs obligations.

1.2- Les obstacles à l'évolution de la bancassurance en zone CIMA

L'évolution de la bancassurance dans l'espace CIMA est intimement liée au marché de l'assurance. Nous étudierons les principaux freins à la commercialisation des produits d'assurance.

Le marché des assurances en Afrique en général et dans l'espace CIMA en particulier est très complexe à cause de l'ignorance du fonctionnement des produits d'assurance d'une

part et de l'entrée timide de ce type de protection financière dans les mœurs de la population d'autre part. Trois facteurs principaux freinent la commercialisation des produits d'assurance : la faillite des sociétés d'assurance, l'activité de tontine et le manque de culture d'assurance.

1.2.1 La faillite des sociétés d'assurance

Aujourd'hui, l'on dénombre au-moins Cent Soixante-Dix (170) compagnies d'assurance dans l'espace CIMA (Vie et Non-Vie compris). Ce nombre pourrait être revu à la hausse si certaines sociétés n'ont pas fait faillite. Les sociétés en faillite ne se comptent pas que du côté des sociétés à capitaux privés (cas de la Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Sénégal, etc).

Le premier boulet a été tiré en direction des sociétés parapubliques à forte participation de l'Etat : par exemple, l'Assurance Mutuelle Agricole du Cameroun (AMACAM), sa consœur, la Société Camerounaise des Assurances (SOCAR) n'a pu résister. Certains assurés n'ayant pas pu être indemnisés au moment des défaillances des compagnies d'assurance, ont accentué une phobie et un pessimisme fort vis-à-vis des produits d'assurance.

1.2.2 L'activité des tontines

Les tontines sont les associations où les regroupements d'individus organisés selon des règles établies d'un commun accord. La fonction la plus connue à ces types d'associations est l'épargne et le crédit, ainsi que la micro assurance.

L'assurance tontine est une épargne obligatoire où la contribution de chaque membre aux différentes caisses « secours » (secours santé, secours décès, banque scolaire) lui permet de bénéficier des aides et assistances en cas de maladie, ou d'événements heureux dans sa famille.

La population de certains Etats membres de la CIMA adhère aux assurances tontines probablement à cause des relations de proximité qui existent entre les membres, de l'obligation d'adhérer à ce système si l'on veut faire partie intégrante du groupe et surtout de la rapidité des prestations en cas de sinistre, ce qui constitue le plus souvent un énorme problème pour certaines compagnies d'assurance.

Ces associations ont quasiment la même structure basique. Il s'agit généralement d'un groupe d'individus ayant en commun un lien (famille, amis, tribu, ethnie, etc) qui se regroupent pour mettre en commun leur ressource, afin de bénéficier d'une aide ou d'un prêt en cas d'urgence ou d'imprévu pour eux-mêmes ou pour leur famille. Ces associations interviennent dans les cas de décès, de mariage, de maladie, de scolarité.

1.2.3 Le manque de culture d'assurance

Dans la plupart des pays développés, l'individualisme est de règle. Dès lors, chacun prend ses dispositions pour se prémunir contre les conséquences d'une maladie invalidante, d'un décès ou d'une cessation d'activité.

En Afrique, les descendants se donnent le devoir de prendre en charge leurs parents retraités en signe de reconnaissance et de gratitude. Egalement, au plan économique, la plupart des ménages à qui s'adresse généralement l'assurance vie ont un revenu qui couvre à peine les besoins de subsistance immédiate (la nutrition, la santé et le logement). Alors, ils doivent choisir entre l'assurance et ces besoins. Du coup, l'assurance est marginalisée et elle n'est surtout pas considérée comme une nécessité.

Section 2 : Comment optimiser la bancassurance en zone CIMA ?

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.

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. Communiquer, c'est éviter de laisser le champ libre à la concurrence.

2.1- Le positionnement des principaux produits

Plusieurs bancassureurs d'expérience ont cité à maintes reprises le sujet des "produits" en bancassurance. Et ce n'est, bien sûr, pas par hasard. Il s'agit d'un thème central car déterminant dans le succès rencontré auprès de la clientèle mais aussi auprès des réseaux de vente. Quelles sont les caractéristiques d'un "bon" produit en bancassurance ? Y-a-t-il des produits propres à ce réseau ? Que peut-on vendre et ne pas vendre lorsque l'on est bancassureur ?

Tous les bancassureurs le savent : la clé du succès est avant tout de rester simple ! Les produits distribués doivent être complètement adaptés au réseau bancaire, c'est-à-dire synchronisés aux procédures de vente de la banque. Cela signifie aussi des montants de garanties souvent limités, et ce, de façon à faciliter la vente, car des garanties réduites induisent des petites primes plus facilement acceptées par le client. Sans cette recherche de simplification, les réseaux auraient, sans aucun doute, une grande réticence à proposer indifféremment des produits bancaires et/ou d'assurance à leur clientèle.

La simplification des produits bancassurance doit passer par leur intégration aux procédures de vente de la banque ainsi qu'à ses méthodes de gestion. Par exemple, un alignement sur les produits bancaires facilite la vente des produits d'assurance vie par les réseaux bancaires. Mais le plus important c'est de proposer des produits pour lesquels présentation et définition restent simples et pour lesquels les options de choix sont limitées.

En effet, à son démarrage, la bancassurance s'inscrit dans une logique de distribution de masse, dédiée à une clientèle bancaire de particuliers. Alors, les produits doivent être compréhensibles par le public en général et doivent s'orienter vers la couverture de leurs besoins les plus courants. De plus, ils doivent être tarifés de façon simple, pour faciliter l'acte de vente. Cette idée ne paraît plus incompatible avec une diversification par étape vers des produits plus complexes, qui peuvent aller jusqu'à une véritable offre sur mesure.

Ces produits, personnalisés et nécessitant une plus grande expertise, sont souvent les plus difficiles à vendre par le réseau bancaire, mais ce sont aussi ceux dont les marges sont les plus importantes et qui rapportent le plus à la banque et aux employés par le biais de commissions. Cet élément incite alors fortement les banquiers et les assureurs à se lancer dans ce nouveau défi. Cependant, pour parvenir au succès, cette étape doit respecter certaines

règles : les garanties proposées doivent toujours être faciles à comprendre par le client et le vendeur, avec peu d'options, une sélection et une tarification aussi simplifiées que possible¹².

En dépit de tout cela, l'objectif principal que doit rechercher le bancassureur est la satisfaction du client. C'est la devise première du bancassureur. Alors, le client doit être au centre de réflexion et du développement de la bancassurance. Cela signifie :

- Offrir une gamme complète de produits et de services financiers (bancaires et assurantiels) à travers un réseau unique de vente ;
- Proposer un conseil de qualité par une capacité d'écoute et une bonne information ;
- Répondre rapidement aux attentes du client grâce à une gestion informatique intégrée à la banque, mais aussi une bonne accessibilité du service, parfois 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 heures, avec des standards d'assistance téléphonique ou des plates-formes internet ;
- Proposer un savoir-faire et un suivi (en particulier la gestion des sinistres) à la hauteur des meilleurs assureurs traditionnels ;
- Offrir à chaque point de vente des responsables ou des animateurs de proximité à l'écoute du client.

La banque bénéficie généralement d'une meilleure image que l'assureur auprès de ses clients. Pour ce fait, la formation apparaît également comme un sujet essentiel à la motivation du réseau dont le métier premier est la banque.

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

Le succès de la bancassurance passe par une vente rapide, parfois directement au guichet de l'Agence. Pour cela, un système informatique et de recherche d'informations efficace doit être à disposition des forces de vente. Pouvoir répondre à un client au guichet en temps réel est un atout majeur dans la vente. L'intégration totale du traitement des données dans le réseau bancaire leur permet de calculer sur place les primes d'assurance et d'émettre

¹²Marjorie Chevalier, Carole Launay et Bérangère Mainguy, La Bancassurance, in Focus octobre 2005

les contrats en direct. Car il faut être capable, si ce n'est immédiatement, du moins sous quelques jours, de donner une réponse au client potentiel.

2.2- La stratégie marketing

La communication constitue un élément fondamental pour tout plan d'action marketing, par conséquent la stratégie de communication sur la bancassurance s'orientera vers deux axes stratégiques qui sont : un marketing relationnel et une démarche qualité.

Le marketing relationnel est une stratégie de communication à long terme pour créer une relation durable avec la clientèle. La promotion, le marketing direct, la fidélisation sont des moyens de développer le marketing relationnel. L'approche de la bancassurance doit être centrée sur la satisfaction du client. Pour y arriver, un système de communication sur le système de la bancassurance et sur l'écoute de la clientèle doit être instauré.

En effet, l'écoute du client étant partie intégrante de la démarche du marketing relationnel, cela permettra de mieux cerner le client. La connaissance du prospect est considérée comme le point de départ de toute politique marketing opérationnel efficace. Ce postulat de base sera réalisé pour le choix des produits d'assurance proposés.

Ensuite, la communication sur le modèle banque-assurance est aussi facteur à prendre au sérieux par les bancassureurs. Cette communication doit notamment porter sur les produits d'assurance que les banques sont appelées à vendre à leurs guichets. Mais, avant de faire connaître leurs produits à leurs prospects, les bancassureurs doivent d'abord obtenir une bonne motivation de leurs collaborateurs (communication interne). Que dire lorsque le personnel de la banque apprend par les clients qu'un nouveau produit existe ?

Puis, vient la communication externe, c'est-à-dire la présentation des différents produits d'assurance mis en vente dans les banques. Si aujourd'hui plusieurs études et constats démontrent que l'importance de l'assurance n'est pas encore bien perçue par les populations de l'espace CIMA, c'est en partie à cause d'un manque criard de communication sur les différents produits vendus. Pourquoi l'assurance de la responsabilité civile automobile est le produit le plus vendu ?

La réponse à cette question est simple : parce que c'est un produit obligatoire. Cela veut dire que c'est à cause de cette obligation que l'assurance de la responsabilité civile

automobile est plus sollicitée dans l'espace CIMA. Pourquoi par exemple l'Individuelle Accident ne rencontre pas le même succès que l'assurance automobile ? Pourquoi beaucoup d'assurés indiquent-ils subir les assurances plutôt que d'en profiter ? Pourquoi le grand public a-t-il tendance à ne pas croire en l'assurance ? Aussi, pourquoi même dans les sphères privées, les autorités partagent-ils leur scepticisme à l'égard des assureurs ?

Ces différentes questions nous rappellent combien les assureurs ne font pas de la communication une clé de succès. Le gros problème que rencontrent les assureurs aujourd'hui, c'est au niveau de la communication. Alors, même si la communication sur les produits bancassurances doit aussi être au premier plan, elle doit porter sur les produits les plus simples possibles afin de susciter auprès des cibles visées la création ou changement d'un comportement d'achat ou de consommation, à court ou moyen terme.

Quant à la démarche qualité, elle est un ensemble d'actions visant l'amélioration et la gestion de la qualité. Il s'agira de faire évoluer l'organisation pour réaliser de meilleure prestation en matière de produits et services bancassurances, tout en faisant progresser l'ensemble du personnel. Cette démarche qualité permettra de conquérir le marché et de promouvoir l'activité bancassurance au sein de la banque. La démarche qualité favorise la pérennité et le développement de la bancassurance en créant une dynamique de progrès continu dans son fonctionnement.

**2^{ème} PARTIE : LES PERSPECTIVES DU
DEVELOPPEMENT DE LA
BANCASSURANCE EN IARD**

Depuis l'accession de la République Centrafricaine à l'indépendance, se succèdent des plans et des programmes économiques qui ont pour objectif LE DEVELOPPEMENT. Un développement vu aujourd'hui comme un processus par lequel la communauté nationale doit pouvoir assurer l'épanouissement intellectuel et culturel, la bonne santé et le bien-être social de ses membres en exploitant toutes les potentialités économiques et naturelles.

Le développement doit donc être perçu globalement sous tous ces aspects. En effet, un pays qui réussit en terme de croissance du revenu devrait entreprendre des mesures nécessaires pour convertir l'accroissement de sa richesse en développement humain durable. De l'avis des experts, la corrélation entre croissance économique et développement humain ne devient manifeste que sur une longue période.

Or, l'un des facteurs déterminants sur lequel repose le processus qui mène de la croissance économique au développement humain est la dynamique des activités économiques et les revenus distribués.

Mais comment dynamiser ces activités économiques ?

En cherchant des réponses à cette question, la société SUNU Assurance Centrafrique pense qu'une bonne relation avec les banques pour la commercialisation de ses produits, serait non seulement un facteur favorable pour dynamiser l'activité économique de Centrafrique, mais aussi lui permettant d'accroître son chiffre d'affaires et de permettre également au peuple de se protéger contre les risques auxquels il est exposé.

Cependant, l'assurance est encore à ses balbutiements en Centrafrique et le secteur est en quête de repère. Alors, comment réussir ce pari ?

CHAPITRE 1 : LA BANCASSURANCE EN CENTRAFRIQUE

L'un des changements les plus significatifs dans le secteur des services financiers depuis seulement quelques années est l'apparition et le développement de la bancassurance. L'accentuation de la désintermédiation financière conjuguée à l'impératif de rentabilité et de compétitivité, a vivement poussé les banques à élargir leur champ d'action pour préserver leur leadership dans l'économie mondiale.

Progressivement, les banques ont facturé des produits complémentaires liés au compte courant, tels que les cartes de paiement, de crédit et de retrait, mais parallèlement, elles ont proposé d'autres services bancaires, moins étroitement liés au compte courant tels que la gestion de comptes d'épargne mais également des services d'assurance¹³.

C'est ainsi que la distribution des produits d'assurance par l'entremise des guichets bancaires a commencé à se généraliser, donnant naissance à un nouveau concept qui définit les divers rapprochements entre les banquiers et les assureurs, connu sous le nom de Bancassurance. Désormais, l'apparition et le développement de la bancassurance, durant ces dernières années, constituent l'un des plus significatifs changements dans le secteur des services financiers.

Ce phénomène a connu un succès en Europe et dans certains pays africains. Mais en Centrafrique, il n'en est rien. Est-ce dû à son système financier ? Et si c'est le cas, comment l'optimiser ?

Section 1 : La réalité du système financier centrafricain

D'une manière générale, le système financier joue un rôle essentiel dans la croissance économique et la réduction de la pauvreté. La recherche théorique et empirique montre qu'il existe une relation directe entre un système financier solide et le développement économique¹⁴.

Cependant, les années d'instabilité politique et de conflit armé, aggravée par la sécheresse et les tensions régionales, ont fait payer un lourd tribut à la République

¹³ *La bancassurance* : Stratégies et perspectives en France et en Europe, Edition Revue Banque, 2004.

¹⁴ Voir Lindgren Carl-Johan, Gilian Garcia et Matthew I. Saal : Bank Soundness and Macroeconomic Policy, FMI, 1996.

centrafricaine (RCA). Le système financier de ce pays ne peut jouer, aujourd'hui, ce rôle qui lui est dévolu. Mais, alors que la situation politique et de sécurité demeure fragile, les perspectives se sont sensiblement améliorées après un accord de paix et des efforts politiques de réconciliation lancés au début de cette année par le gouvernement.

1.1- Analyse du contexte global

Le secteur financier de la RCA, qui est le plus petit de la région CEMAC, est largement sous-développé et joue un rôle limité dans l'appui à la croissance économique. En plus de l'Agence nationale de la BEAC, le système financier est constitué de quatre banques commerciales, de quatre Etablissements de microfinance (EMF), de deux caisses d'épargne postale, de deux sociétés d'assurance, et d'une caisse de prévoyance sociale.

D'autres établissements financiers sont largement absents du système financier du pays, et leur développement est entravé par le piteux état des infrastructures aussi bien que le manque de cadres légaux, juridiques, prudentiels et réglementaires nécessaires. Bien que le secteur ait vu une certaine expansion modeste ces dernières années, les niveaux d'intermédiation financière sont toujours parmi le plus bas au monde, et le crédit au secteur privé ne représente que 6,5% du PIB¹⁵.

Le secteur bancaire était, et demeure généralement stable mais fragile. Bien que les banques ne soient pas directement affectées par la crise financière mondiale et leurs réserves dépassent généralement les exigences de réserve. La qualité des portefeuilles est douteuse ; les prêts non productifs s'élèvent à environ 30% de tous les crédits bancaires, alors que l'approvisionnement des prêts non productifs s'élève à environ 52%.

La pénétration du système bancaire est faible, avec des bilans bancaires et des dépôts du système bancaire représentant 12,5% et 8,5% du PIB respectivement. Bien que les taux d'intérêts soient élevés, atteignant en moyenne environ 15%, les crédits bancaires au secteur public semblent être constitués de prêts à court terme, avec les crédits bancaires au secteur privé représentant environ 78,1% de tous les instruments monétaires, exposant ainsi les banques au risque souverain.

¹⁵Guide des affaires et opportunités d'investissement en Rép. Centrafricaine, Edition Intercogest § Ficadex

L'accès aux services financiers demeure un défi majeur. En raison des préoccupations d'ordre économique et sécuritaire, les institutions financières, et particulièrement les banques et les EMF, ont largement consolidé leurs activités à Bangui, la capitale, au cours de ces dernières années. Les succursales des banques et les distributeurs automatiques sont quasiment concentrés dans trois villes, et 71% de toutes les succursales sont basées à Bangui¹⁶.

La poste est chargée de la caisse d'épargne postale qui assure essentiellement le paiement des salaires des fonctionnaires dont un petit pourcentage est cependant titulaire d'un compte d'épargne. Environ 1,5% de la population détient un compte bancaire et seulement 0,5% de cette population a des prêts en cours, avec 1% ayant accès aux établissements de microfinance.

Les autorités du pays se sont engagées à soutenir le développement du secteur financier et à améliorer l'accès au crédit. Elles ont également des plans visant à améliorer le système légal et judiciaire dans l'objectif de régler les questions commerciales, d'augmenter le capital bancaire et de réduire le niveau de prêts non productifs, de réduire le financement du gouvernement à travers des prêts bancaires et d'adopter une stratégie de développement du secteur de la microfinance.

Dans le cadre de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), la RCA partage une monnaie commune avec d'autres pays membres et délègue sa politique monétaire à la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC). En 1993, la CEMAC a créé la Commission Bancaire (COBAC), chargée de la réglementation, du contrôle et de la régulation des banques dans la sous-région CEMAC.

Le pays a un marché monétaire au sein de la banque centrale mais ne dispose pas d'un marché des valeurs mobilières. Les pays de la CEMAC ont mis en place la "Bourse des Valeurs Mobilières de L'Afrique Centrale" (BVMAC) à Libreville au Gabon dont les activités ont démarré vers la fin de 2008. La souscription primaire aux obligations d'Etat (à l'exception de la syndication des obligations où tous les investisseurs ont un accès libre) est limitée aux spécialistes des valeurs du Trésor avec des comptes de dépôt enregistrés et des réserves suffisantes à la BEAC.

¹⁶ Conseil National du Crédit de la Rép. Centrafricaine : Rapport d'activités 2015

Depuis 2004, quelques agences de courtage et banques d'affaires sont devenues actives dans la région. Toutefois, tous les investisseurs peuvent accéder au marché par l'intermédiaire des spécialistes des valeurs du Trésor, et les investisseurs étrangers peuvent accéder au marché par les banques locales. Les activités sur le marché obligataire institutionnel ont récemment augmenté, mais le nombre de valeurs non gouvernementales négociées reste plutôt limité. Le marché secondaire de la région est toujours très petit, avec toutes les transactions limitées aux intermédiaires certifiés. Il n'y a aucun marché de produits dérivés actif dans le pays.

Deux sociétés d'assurance opèrent en RCA, et la responsabilité de leur réglementation incombe à la Conférence interafricaine des marchés d'assurance (CIMA) dont le siège est établi au Gabon, qui assure le contrôle des sociétés d'assurance dans 14 pays africains. En raison des incertitudes concernant leur application légale, en particulier sur le marché hypothécaire, les arrangements de financement à long terme sont rares.

1.2- Les obstacles à la bancassurance

En Centrafrique, le système financier est fragilisé pendant plus d'une décennie par les crises militaro politiques, avec comme conséquence, la destruction du tissu économique. Pendant ces crises, le système financier, surtout les banques, ont contribué à résorber les tensions de trésorerie du secteur public en mettant en place des crédits relais.

Aussi, les banques de développement spécialisées dans l'octroi de crédits à moyen et long terme ont disparu. Seules restent les banques commerciales qui sont devenues les seuls organismes financiers à la disposition des acteurs économiques. Ces banques se retrouvent alors obligées d'assurer la distribution du crédit à moyen et long terme, ce qui n'est pas leur vocation naturelle ni leur objectif¹⁷.

En outre, le financement des petites entreprises requiert des moyens financiers et humains spécifiques. Beaucoup d'entre elles manquent de compétence et de technicité pour apprécier les risques de financement d'une petite entreprise et en réaliser le suivi. Le risque est encore plus grand lorsque le projet à financer est une création d'entreprise. Pour cela, les banques exigent souvent beaucoup de garanties qui ne sont pas de toute évidence à la portée des petits promoteurs.

¹⁷Guide des affaires et opportunités d'investissement en Rép. Centrafricaine, Edition Intercogest § Ficadex

Aussi, le système bancaire actuel en Centrafrique souffre d'un problème structurel :

- Le réseau bancaire est embryonnaire et très concentré ;
- Les dépôts à court terme sont trop importants par rapport aux dépôts stables. Il n'est donc pas en mesure de dispenser les crédits à moyen et long terme nécessaire au financement des activités de développement ;
- Le système bancaire actuel présente un solde extérieur positif. En effet, les banques centrafricaines préfèrent placer leurs disponibilités à l'étranger, notamment pour les importations, alors que les besoins intérieurs ne sont pas satisfaits.

Quant à l'assurance, sa compréhension demeure encore de la mer à boire pour un peuple à majorité analphabètes. Il existe seulement deux compagnies d'assurance en Centrafrique (Allianz et SUNU) chargées de répondre aux besoins en assurance d'une population d'un peu plus de cinq millions (5.000.000) d'habitants. Ces deux compagnies sont spécialisées en branche IARD, branche plus ou moins comprise par une partie de la population à cause de l'assurance responsabilité civile automobile rendue obligatoire.

La branche vie, inexistante à une époque, est maintenant pratiquée en Centrafrique par une succursale de SUNU Vie Cameroun. Cette succursale subit parfois l'affluence des clients désirant le produit Décès Emprunteur. Ce produit est plus sollicité car, cela relève d'une exigence des banques à leurs clients avant de leur concéder un crédit.

En effet, il n'existe aucun lien entre la succursale de SUNU Vie Cameroun et les banques de Centrafrique. Cependant, celles-ci exigent systématiquement à leurs clients la souscription de l'assurance Décès-emprunteur avant toute concession sur un éventuel crédit. Ce produit est alors devenu obligatoire pour tout particulier souhaitant bénéficier d'un crédit auprès de la banque. C'est ainsi qu'il existe une relation entre SUNU Assurance et les banques, et, ce type de relation est loin de ce qui pourrait être qualifié bancassurance.

Les réseaux de courtage comme ASCOMA et GRAS SAVOYE sont réputés à travers le monde grâce à l'extension et à la rapidité de leur relation avec leurs clients. Mais en Centrafrique, ces deux courtiers sont considérés à tort comme des assureurs par une population qui n'a pas une grande culture en assurance.

Cependant, la tâche la plus urgente est de restructurer le système bancaire et d'améliorer ses performances pour soutenir la promotion du secteur privé, ce qui suppose le

rétablissement de la confiance et la création de nouveaux produits destinés à drainer l'épargne. Cette solution peut être rendue possible par la mise en place de la bancassurance afin de doper tout le secteur financier en mal de développement depuis des décennies.

Aussi, existe-t-il une autre barrière au développement de la bancassurance en Centrafrique : le faible taux de bancarisation. Dans certains pays, comme le Maroc, par exemple, le succès de cette formule a été porté par un niveau beaucoup plus élevé (entre 40% et 50%). Mais en Centrafrique où environ 1,5% de la population au mieux possède un compte en banque, la distribution des produits d'assurance par les réseaux bancaires trouvera longtemps ses propres limites.

La Côte d'Ivoire, le Cameroun et certains autres pays occupent la première place en terme de chiffre d'affaires de la zone CIMA. Loin derrière, la République Centrafricaine est encore une terre vierge où tout reste à faire. Saisir cette opportunité de façon optimale peut passer par le développement de la bancassurance en ce sens que ce canal de distribution est le plus à même de capitaliser sur les efforts fournis par les différentes banques de Centrafrique.

Section 2 : Les opportunités de la bancassurance en Centrafrique

Conformément à la commission bancaire, les contrats de partenariat entre banque et compagnies d'assurance sont rendus possibles grâce à l'autorisation préalable de la CIMA. Selon ce code, une gamme variée de personnes physiques ou morales sont en mesure de présenter des opérations d'assurance en vertu de son article 501. La distribution des produits d'assurance via les réseaux bancaires est donc en conformité avec la législation.

Etant donné que la bancassurance est légitimée par le législateur CIMA, la République Centrafricaine peut s'en réjouir puisque ce modèle de distribution ne fera qu'augmenter le nombre des intermédiaires et par conséquent favorisera la concurrence sur un marché monopolisé par des courtiers depuis belle lurette.

2.1-Des réglementations favorables

La première réglementation favorable à l'harmonisation du monde des affaires en Afrique est le traité OHADA. Avant la ratification de ce traité, le monde des affaires des Etats

africains de la zone franc en général et celui du système financier de Centrafrique en particulier, étaient régis par le code monétaire et financier français.

Mais la mondialisation de l'économie exige l'harmonisation des droits et des pratiques du droit. Cette exigence constitue pour des pays africains de la zone franc une priorité pour créer les conditions favorables à l'instauration d'un espace de sécurité juridique et judiciaire indispensable pour drainer des flux importants d'investissements. C'est ainsi qu'a été initié le traité OHADA avec ces différents Actes Uniformes.

La bancassurance qui ne fait pas l'objet d'une réglementation particulière, n'en est pas moins interdite par l'OHADA. L'Acte Uniforme de l'OHADA sur les sociétés commerciales et les groupements d'intérêt économique, dispose en son article 21 : *« lorsque l'activité exercée par la société est réglementée, la société doit se conformer aux règles particulières auxquelles ladite activité est soumise »*. L'analyse de ces dispositions montre que le législateur OHADA donne la possibilité aux entreprises de pratiquer des opérations autorisées par des dispositions particulières auxquelles elles sont soumises.

Les entreprises d'assurance et les banques étant toutes des sociétés commerciales, restent donc soumises aux dispositions soit de la réglementation bancaire en ce qui concerne les banques ou celle du code CIMA pour les entreprises d'assurance.

Le code CIMA, longtemps resté muet sur la pratique de la bancassurance, autorise, après modification des articles 501 et 503, les banques à commercialiser les produits d'assurance. Cette modification est due à l'éclosion du phénomène de la bancassurance et vise à permettre aux banquiers et assureurs de l'espace CIMA de travailler beaucoup plus ensemble dans un cadre plus formel.

En effet, avant la modification de l'article 501, le code autorisait les personnes suivantes à commercialiser les produits d'assurance :

- les personnes physiques ou morales justifiant d'une immatriculation au registre de commerce pour l'exercice du courtage d'assurance et agréées à cet effet par le ministre chargé des assurances.

- les agents généraux, personnes physiques ou morales, ou personnes chargées d'exercer provisoirement les fonctions d'agent général pour une durée maximale et non renouvelable de deux ans.

- Les personnes physiques non salariées

Après la modification de l'article 501 par décision du conseil des ministres du 20 Avril 2004, les banques sont autorisées à présenter des opérations d'assurance en vue de garantir le remboursement du prêt qu'elles accordent à leurs clients.

Selon l'Article 503 (modifié par décision du conseil des ministres du 20 avril 2004) :*« les banques, les établissements financiers, les institutions de micro finance agréées, les caisses d'épargne et la poste peuvent présenter les opérations d'assurance dans leurs guichets dès lors que la personne habilitée à présenter ces opérations est titulaire d'une carte professionnelle visée à l'article 510 du même code modifié par décision du conseil des ministres du 16 septembre 1997 ».*

Tout comme le code CIMA, la convention portant harmonisation de la réglementation bancaire en zone CEMAC dont la République Centrafricaine est un Etat membre, est un instrument de régulation pour les autorités de contrôle. Le contrôle des banques est assuré dans cette zone par la commission bancaire dénommée COBAC.

Sans reprendre l'analyse, nous dirons que cette convention autorise également les banques (Articles 8 et 9), à pratiquer d'autres types d'opération selon des conditions bien définies. Alors, la commercialisation des produits d'assurances par les banques ne peut donc pas être l'objet de sanction par la COBAC puisque la réglementation bancaire de la zone CEMAC ne l'a pas exclue des opérations bancaires.

En définitive, l'activité de bancassurance reste d'une manière ou d'une autre encadrée par plusieurs dispositions communautaires, à savoir, l'acte uniforme sur les sociétés commerciales et les GIE, la loi bancaire de l'espace CEMAC, ainsi que le code CIMA. Cependant, ces dispositions devraient connaître quelques évolutions en la matière.

2.2- Une diversification des modes de distribution

Les distributeurs constituent les acteurs du circuit de distribution sur le marché de l'assurance. Ils interviennent dans le processus de mise à disposition des produits d'assurances aux consommateurs. Parmi les distributeurs, nous retrouvons le réseau traditionnel : courtiers et agents généraux

Le réseau traditionnel est prédominant dans les pays de la CIMA. Plus de 50% de la production des compagnies d'assurances provient de ce réseau d'intermédiaires. Alors, nous ne pouvons ignorer l'importance de ce canal dans le développement de l'assurance dans la zone CIMA en général et en Centrafrique en particulier. Cette suprématie s'explique historiquement.

Souvent confondus dans l'esprit des assurés, les courtiers et les agents généraux d'assurances constituent pourtant deux catégories de professionnels bien distinctes. Même s'ils présentent des points communs (ils sont tous deux des personnes physiques ou morales, spécialistes non-salariés de la distribution de produits d'assurance qui sont rémunérés à la commission), ils répondent à des situations juridiques et des statuts différents.

L'intermédiaire d'assurance en sa qualité de distributeur exerce un métier varié et utile pour les assurés et souscripteurs. Pourtant, la plupart des consommateurs n'arrive toujours pas à distinguer l'assureur de l'intermédiaire. Cela traduit l'ignorance des mécanismes fondamentaux de l'assurance par le grand public et en particulier la méconnaissance des réseaux utilisés par les sociétés d'assurance pour promouvoir leurs produits.

Un agent général est le mandataire d'une ou plusieurs compagnies d'assurances. Exerçant une profession libérale, il s'efforce de placer les produits d'une ou de plusieurs sociétés d'assurances dans une circonscription territoriale définie.

En principe, ils ne peuvent pas proposer de produits d'une autre société. Le portefeuille constitué par les clients de son agence reste la propriété des sociétés d'assurances qu'il représente. En Centrafrique, il existe deux agences générale (une à Bangui et une autre à Berbérati), mandataires de SUNU Assurances.

Quant au courtier, il est un professionnel qui met en rapport des personnes en vue de faciliter ou faire aboutir la conclusion de conventions entre deux ou plusieurs personnes¹⁸. Il est le mandataire de son client. Inscrit au Registre du commerce, il n'est lié à aucune société d'assurances et recherche, en toute indépendance et au cas par cas, les produits garantissant au mieux les intérêts de ses clients. Leurs actes n'engagent nullement les assureurs auprès desquels les contrats sont placés (sauf s'ils sont titulaires d'un mandat de gestion). Le portefeuille de clients leur appartient.

ASCOMA et GRAS SAVOYE sont les deux grands courtiers reconnus sur le territoire centrafricain, mais ils sont malheureusement considérés comme des assureurs par bon nombre de la population. Et, sur un territoire étendu sur 623 000 Km², les courtiers tout comme les compagnies d'assurances concentrent leurs activités au niveau de la capitale Bangui. Même si SUNU Assurances dispose d'une autre agence à Berbérati (Sud-ouest), celle-ci ne peut pas couvrir toute cette région.

Au vu de tout ce que nous venons de dire, nous constatons que les canaux de distribution des produits d'assurance ne sont pas développés en Centrafrique. Le manque de culture en assurance peut aussi être dû à cette énorme difficulté à laquelle ces deux compagnies d'assurance sont souvent confrontées. Sinon, comment comprendre l'assurance si les compagnies existantes ne se font-elles pas sentir ? Ou encore, pourquoi s'intéresser à l'assurance si l'on n'y comprend rien ?

Si les compagnies d'assurance manquent d'intermédiaires pour la distribution de leurs produits à travers toute la République Centrafricaine, les banques, elles, ne connaissent pas cette difficulté. Il existe une dizaine d'agences bancaires à travers le pays et surtout dans les agglomérations.

Cette densité accrue des agences bancaires fait par exemple de celles-ci un canal idéal pour le placement de nombreux produits d'assurance -vie ou non vie-, alors que la faiblesse et le coût élevé des circuits de distribution actuels pénalise les assureurs. Le cap vers l'expansion rapide des concours bancaires pourra générer une clientèle captive pour des produits-vie et non-vie. Par leurs liens étroits avec les marchés financiers, les banques peuvent obtenir une intervention plus forte des compagnies d'assurance sur ceux-ci, comme investisseurs ou émetteurs.

¹⁸ Article 208 Acte Uniforme Relatif au Droit Commercial Général

CHAPITRE 2 :SUNU ASSURANCES IARD-CENTRAFRIQUE ET LABANCASSURANCE

D'une manière générale, la bancassurance désigne l'offre conjointe de services bancaires et de produits d'assurance par un même réseau de distribution. Le terme bancassurance renvoie ainsi aux rapprochements structurels entre établissements bancaires et entreprises d'assurance.

Mais pour SUNU Assurances IARD-Centrafrrique, la bancassurance, c'est l'association des produits d'assurances aux services bancaires. L'objectif serait donc d'associer à chaque service proposé par la Banque un produit d'Assurance car à chaque service bancaire, il y a du côté client, le risque de défaut et du côté de la banque le risque de taux.

L'enjeux, c'est de faire en sorte que l'assurance devient une nécessité, que les entreprises ou les ménages soient équipés en produits d'assurance, pour leurs intérêts et pour les intérêts de la banque. La banque devient donc un canal fiable de distribution. A travers la banque, on peut sensibiliser et rendre accessibles les produits d'assurances au plus grand nombre.

Mais comment y parvenir avec succès ? La bancassurance pourrait-elle bien fonctionner avec les produits IARD ? Ces questions nous éclaireront tout au long de nos réflexions.

Section 1 :Les politiques du développement de la bancassurance à SUNU Assurances IARD-Centrafrrique

Traditionnellement, les produits d'assurance IARD sont largement moins distribués par le canal bancassurance que les produits d'assurance vie. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce fait. La principale pourrait être la nature complémentaire de l'assurance vie et des produits bancaires : les employés de la banque sont déjà familiarisés avec les produits financiers et s'adaptent rapidement à la vente des produits d'assurance vie (épargne ou retraite).

Au contraire, le marché non-vie réclame des compétences spécifiques dans la gestion et la vente, que les bancassureurs ne maîtrisent pas nécessairement. De telles compétences nécessitent, en outre, des investissements lourds en ce qui concerne la formation et la motivation, donc des coûts supplémentaires.

Alors, quels sont les produits susceptibles de relever ce défi ? Et, comment les distribuer ?

1.1- Les produits pour démarrer

Il faut tout d'abord reconnaître que le marché de l'assurance de dommages a commencé à être envahi par les bancassureurs malgré sa rentabilité hypothétique et malgré les risques sur les relations commerciales avec les clients, car un retard ou un mauvais règlement d'un sinistre peut s'avérer fatal pour la relation banque/client¹⁹.

Ensuite, il ne fait aucun doute que les ventes de produits d'assurance par les banques sont importantes lorsque les produits, relativement simples dans leur ensemble, ont une affinité naturelle avec les produits bancaires de base (ex. : assurances ménage, assurances temporaires liées à des prêts hypothécaires ou assurances crédit). Ces produits peuvent tout à fait être commercialisés par la force de vente généraliste d'une banque.

Cette classe de produits est la plus standardisée et la plus simple à vendre par le réseau bancaire. Alors, ils doivent être totalement intégrés à l'offre bancaire, car ils n'ont pas réellement, pour le client, une nature d'assurance mais sont considérés plutôt comme un service bancaire additionnel. Ce sont, par exemple, des produits d'assurances liées aux comptes bancaires ou aux cartes de crédit.

Pour démarrer donc la bancassurance, ces produits doivent être automatiquement mis en service avec l'ouverture d'un nouveau compte bancaire ou d'une nouvelle carte de crédit. Il s'agit alors davantage d'un outil marketing afin d'inciter un client à ouvrir un compte ou à souscrire une carte de crédit. Pour mettre en place une stratégie de bancassurance, la conception des produits doit être fondamentalement revue en prenant en considération la faible technicité du réseau : il est nécessaire de lui fournir des produits simples et proches du service bancaire.

¹⁹La bancassurance : Stratégies et perspectives en France et en Europe, Edition Revue Banque, 2004.

En effet, un produit banalisé, sur lequel la comparaison des tarifs paraît relativement aisée à l'assuré, peut s'acheter dans n'importe quel réseau. En revanche, les produits complexes nécessitent une approche plus technique de la vente avec des difficultés de comparaison pour les consommateurs. Le but vers lequel devra tendre le concepteur du produit est de le banaliser pour en sécuriser la vente par le réseau.

Tableau des éventuels produits

SERVICES DE LA BANQUE	PRODUITS D'ASSURANCE A PROPOSER
Compte courant	Assurance Carte Bancaire Assurance Multirisque
Compte épargne	Assurance Carte Bancaire Assurance Multirisque
Octroi de crédit	Domages Emprunteurs
Carte de retrait	Assurance Vol

Outre les produits d'assurance traditionnels, des produits spéciaux peuvent être développés afin de satisfaire certains besoins qui émanent de transactions bancaires, ou d'améliorer certains produits afin de les rendre plus attrayants et utiles pour le client.

C'est l'exemple du produit « *Carte Bancaire* ». Ce produit renferme trois volets : l'Individuelle Accidents Corporels, les Frais funéraires et l'Assistance Juridique et Fiscale. A l'ouverture d'un compte épargne, le banquier propose cette garantie à l'assuré. Dès la souscription de cette garantie par le client, il est automatiquement couvert contre les accidents corporels (décès, invalidité, blessures) dont il peut être victime, à travers le versement du capital garanti au contrat. Il permet :

- D'une part, le paiement aux ayants-droit de l'assuré, d'un capital en cas de **décès accidentel** de celui-ci, le paiement du capital à l'assuré lui-même à concurrence de sa perte de capacité, en cas d'**incapacité ou d'invalidité accidentelle**, et la prise en charge des frais médicaux en cas de **blessures accidentelles** de l'assuré.
- D'autre part, le paiement d'un capital prévu au contrat au titre des frais d'obsèques ;
- Enfin, la prise en charge par l'assureur des honoraires d'avocat et d'expert fiscal pour une assistance de l'assuré par ces prestataires à raison d'une prestation par trimestre.

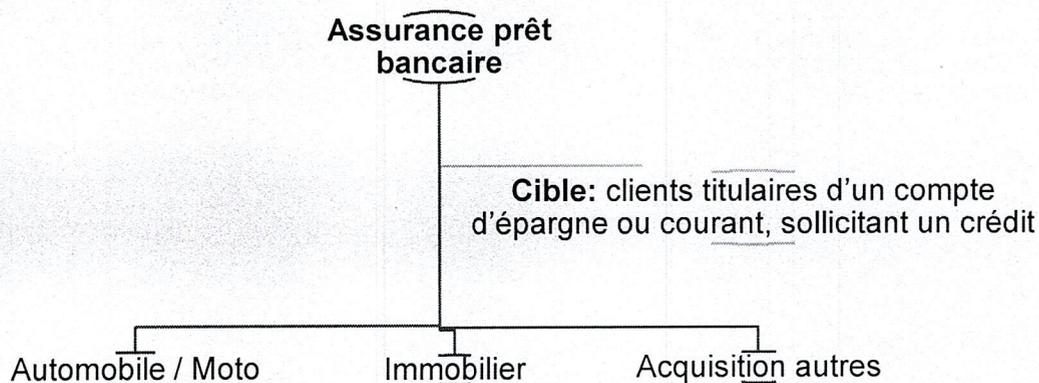
Par contre, les bancassureurs connaissent un succès limité lorsqu'il s'agit de vendre des produits complexes nécessitant les conseils de spécialistes.

Aussi, nous proposons de commercialiser le produit « **Dommages Emprunteurs** ». C'est un produit orienté pour la couverture des Hypothèques, Fonds de commerce ou Caution. Pour toute nouvelle souscription de crédit, une couverture pour le bien acquis sera obligatoire. Cela peut être un produit pour garantir les risques Incendie, Dégâts des Eaux, Vol, Bris de Glace ou Bris de Machine.

Pour un bien hypothéqué, en cas de destruction du bien, c'est l'assurance qui prend en charge la reconstruction du bien. L'Assurance couvre donc le risque de perte de la Valeur du bien. Le produit couvre donc les biens hypothéqués, ainsi que le bien ou matériels acquis. On peut citer les produits suivants : Multirisque professionnel ; Multirisque Habitation ; Bris de machine ; Assurance automobile.

Schéma de la présentation d'un produit

Produit 1 : Dommages emprunteurs



L'Assurance intervient dans le cas des garanties en cas de destruction partielle ou totale du bien. Les garanties proposées sont : l'Incendie, le Dégât des eaux, le Bris de machine, les Dommages aux biens, la Responsabilité Civile.

Le choix du produit sera fonction de l'objet du crédit et fonction de bien hypothéqué. Si le client souscrit à un crédit pour l'achat de sa maison, il lui sera demandé une assurance Multirisque Habitation et pour les hypothèques, il lui sera demandé une couverture contre l'incendie, le dégât des eaux, les tempêtes ou tout évènement pouvant détériorer la valeur du

bien. Aussi, l'Assurance Multirisques Professionnelle peut être demandée en couverture des crédits pour le renouvellement de stocks. Pour les acquisitions de matériels, il sera demandé une assurance dommage aux biens.

Enfin, SUNU Assurances devra éviter les nombreuses exclusions et les franchises afin de ne pas rendre la tâche trop compliquée pour la force de vente.

1.2- Le modèle souhaitable

Le modèle retenu dans la création d'un bancassureur est un facteur déterminant de succès. Il n'existe pas, en réalité, de modèle à suivre pour trouver l'alliance stratégique et assurer sa diversification car chaque compagnie d'assurance et chaque banque doit chercher la formule adaptée à sa situation, à ses besoins mais aussi à son environnement culturel et réglementaire.

Certains modèles, il est vrai, sont plus présents dans certaines régions : en Europe les modèles d'activités sont généralement très intégrés, tandis qu'en Asie l'on retrouve principalement des accords de distribution et de coentreprise. Mais il n'en est jamais un seul qui gouverne tout un marché.

Dans un modèle d'intégration totalement ou partiellement intégré, la mise en place de structures uniques (système informatique, réseaux de ventes, etc) permettra souvent d'atteindre une efficacité accrue et de restreindre au point optimal les coûts de distribution.

Mais, certains acteurs peuvent préférer des accords simples de distribution qui offrent une plus grande souplesse et une liberté dans les prises de décisions et les choix relatifs aux produits distribués, communication et publicité, gestion des polices. Tel est le modèle choisi par SUNU Assurances IARD-Centrafrrique.

Ce modèle consiste en la conclusion d'un accord de commercialisation de produits de SUNU Assurance par le réseau des banques. Ce modèle est appelé « *modèle pur de distribution* » car il n'y a aucun lien entre les banques et la compagnie d'assurance SUNU. Les banques ne servent que d'intermédiaires comme pourraient être un courtier ou un agent général.

Grâce à ce modèle, SUNU Assurance pourra bénéficier d'une clientèle plus large pendant que les banques mettront à profit son réseau de distribution. La particularité ici, est l'indépendance qui existe entre les banques et la compagnie d'assurance SUNU. Cette indépendance entraîne à la fois des avantages et des inconvénients.

De prime à bord, en se limitant aux moyens préexistants des acteurs de l'accord (pour les banques, leurs réseaux et pour SUNU Assurance, ses produits et son savoir-faire), ce modèle est naturellement très économique pour chacun d'eux. Ainsi, ils pourront donc enrichir leur gamme d'offre à moindre coût tout en conservant leurs spécificités techniques. En plus, cette absence de lien offrira une plus grande souplesse et une liberté dans les prises de décisions et de choix relatifs aux produits distribués, à la communication, à la publicité et à la gestion des polices.

Néanmoins, cette indépendance ne sera pas toujours favorable et pourra même entraîner certaines difficultés. En effet, le client se verra fragmenté entre la vision de l'assureur et celle du banquier. Pour la compagnie d'assurance, l'inconvénient sera aussi d'offrir à la banque la possibilité d'acquérir un savoir-faire lui permettant d'évoluer vers une stratégie de maîtrise du processus de production.

Ces difficultés doivent être prises par SUNU Assurances pour des défis afin d'y apporter des réponses conséquentes. Et, ces réponses doivent se situer dans l'organisation même du modèle choisi.

Ainsi, un service bancassurance doit être créé au niveau de SUNU assurance Centrafrique. Ce service aura pour charge, le suivi et le développement du réseau bancassurance. Rattaché à la direction commerciale, ce service pourrait disposer d'un compte propre au niveau de la banque sur lequel seront virées toutes les primes des contrats souscrits aux guichets des banques. La formation des agents au niveau des banques sera assurée par le responsable de ce service.

Aussi, un responsable bancassurance devrait exister au niveau du siège de chaque banque. Ce dernier recevra la production de contrat d'assurance réalisé aux guichets de la banque et communiquera par la suite un état de la production bancassurance à son homologue au niveau de la compagnie d'assurance SUNU.

Généralement, l'agent est en contact avec son client lors de l'ouverture de compte au niveau des agences bancaires. Il profitera de son entretien avec le client pour le convaincre sur la nécessité de contracter une police d'assurance et l'aide dans la formulation de son besoin. Les commerciaux de la banque, sur la base de leurs fichiers clients, recenseront les clients prospects et identifient par la suite leurs besoins en matière d'assurance par référence à l'activité, surtout lorsqu'il s'agit d'un prêt pour le financement d'un projet.

Section 2 : Les pistes du succès de la bancassurance à SUNU Assurances IARD-Centrafrrique

Pour garantir la réussite et le bon fonctionnement de la bancassurance, certaines 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.

Cependant, la mise en place d'une convention de collaboration des deux activités s'avère nécessaire pour le succès de la bancassurance. Cette convention définira les modalités de fonctionnement de la collaboration en terme d'engagement des parties, le taux de commission, les conditions relatives à la prise d'effet ainsi qu'à la réalisation, le règlement des litiges nés, l'apport, par SUNU Assurance aux banques, de l'assistance technique nécessaire, etc.

2.1- La formation des agents de la banque

La formation apparaît également comme un sujet essentiel à la motivation du réseau dont le métier premier est la banque. La diversité de profils, associée à la montée de la bancassurance, a bien entendu donné lieu à une formation massive des réseaux de distribution afin de les sensibiliser et de les intéresser à l'assurance, d'en renforcer l'expertise et donc de consolider la confiance qu'éprouve la clientèle pour son banquier qui est devenu assureur.

Dans ce cadre, le Code des Assurances de la CIMA a la particularité de demander à chacune des personnes habilitées à présenter des opérations d'assurance, de produire une carte professionnelle délivrée par le ministre en charge du secteur des assurances²⁰. Ce n'est

²⁰ Article 510 du Code des Assurances de la CIMA

qu'alors que les employés seront titulaires d'une carte nécessaire pour la vente de produits d'assurance.

Il est à noter qu'en règle générale, les formations sont dispensées par des spécialistes produits ayant été choisis pour leurs qualités de formateurs et de coaching. De plus, ils ont souvent participé à l'élaboration de nouveaux produits d'assurance dont ils sont amenés à parler.

Ainsi, en ne s'adressant qu'à une quantité de personnes limitée et en développant différents systèmes alternatifs d'apprentissage, les plans de formation seront un véritable atout dans la réussite de ce modèle. Comme la création d'un service bancassurance est recommandée au niveau de SUNU Assurances, ce serait donc le responsable de ce service qui se chargera de la formation des agents de la banque chargés de vendre les produits d'assurances.

D'abord, en tant qu'interface entre la compagnie et les agences bancaires, l'animateur bancassurance a intérêt à contribuer à la réalisation des objectifs du réseau en maintenant une relation conviviale avec la force de vente. A cet effet, il devra rester en contact permanent avec les commerciaux dans les agences en effectuant régulièrement des visites de terrain aux agences des banques. Cette stratégie permettra de ne pas laisser les commerciaux dormir sur leurs lauriers en ce qui concerne la vente des produits d'assurances.

De plus, tout en dotant le réseau d'outils à la vente, le responsable bancassurance doit être en mesure de détecter les dysfonctionnements qui ralentissent l'atteinte des objectifs et apporter les mesures correctives appropriées.

Ensuite, le responsable bancassurance devra tenir des entretiens avec la force de vente. Il lui incombe donc de détecter leur besoin en formation au cours de ces entretiens. De même, il devra animer les séminaires de formations tant pour les séminaires de mise à niveau que pour les séminaires sur les nouveaux produits, sans oublier les mini formations sur le terrain en agence.

Enfin, le plus grand défi à relever lorsque le réseau sera mis en place, est la gestion des sinistres. A ce niveau, le responsable bancassurance devra jouer un rôle particulier afin de permettre aux commerciaux de la banque de garder une bonne relation avec leurs clients car le

contraire pourrait nuire à la relation de confiance qu'ils entretiennent avec les clients, au risque de ternir l'image de la banque.

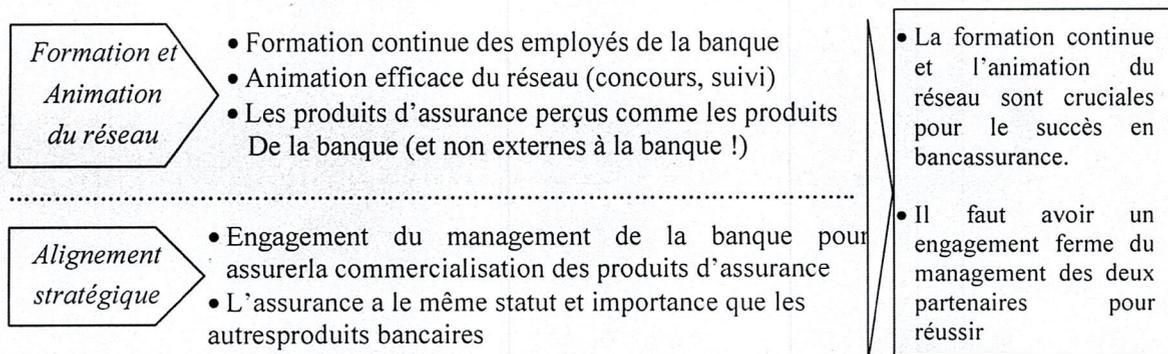
Alors, le règlement juste et rapide des sinistres survenus aux clients devra être son mot d'ordre afin d'éviter de disloquer en peu de temps une relation de tant de jours. Il a aussi l'obligation de mettre de la convivialité dans sa relation avec le réseau.

En résumé, le responsable bancassurance doit être souriant, disponible et bienveillant avec les commerciaux de la banque. Aussi, le respect des engagements vis-à-vis du réseau renforce la confiance entre les deux parties.

Le succès de la bancassurance ne dépend pas seulement de l'assureur. Il faut aussi un engagement ferme du côté de la banque dans la vente des produits mis à sa disposition par l'assureur. La vente des produits d'assurance ne doit pas être considérée par le banquier comme un simple service qu'il rend à l'assureur.

Chaque agence doit être tenue à produire un certain nombre de contrats. Avec cette stratégie, chaque agence est tenue de vendre le nombre de contrats à lui assigné conformément aux objectifs. Le banquier étant rémunéré à la commission, il devra maximiser son revenu en vendant un volume élevé de contrats d'assurance.

Schéma d'une piste de succès de la bancassurance



2.2- La rémunération du réseau

En pratique, il existe plusieurs stratégies de bancassurance : on peut citer la signature d'un accord de distribution entre la banque et la compagnie d'assurance, la signature d'un partenariat avec prise de participation stratégique et la création de filiales communes.

Aujourd'hui, il est assez rare que le fabricant vende directement ses produits à l'utilisateur final. En général, une multitude d'intermédiaires aux noms variés s'interposent entre le producteur et le consommateur final.

Le circuit de distribution est un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit et au bon moment les produits appropriés²¹. Le recours aux intermédiaires se justifie lorsqu'ils remplissent les fonctions de commercialisation plus efficacement que les producteurs. Par exemple, les produits d'assurance peuvent être vendus par les réseaux bancaires à des coûts inférieurs à ceux des services de l'assurance.

L'accord de distribution des produits d'assurance par la banque est la forme la plus simple de la bancassurance et c'est ce modèle qui est retenu par SUNU Assurance IARD-Centrafrrique. Cet accord doit se matérialiser par des conventions entre SUNU Assurances IARD-Centrafrrique et les banques de la place. L'objectif est la rentabilisation du réseau de distribution des banques d'une part, et l'accès, pour SUNU Assurance, à une clientèle plus rentable et plus solvable d'autre part.

Tout en demeurant indépendant chacune des parties sur le plan juridique, ces accords peuvent être assortis d'une participation croisée ou non mais très minoritaire dans le capital des banques ou de l'assurance : la banque est un simple intermédiaire en assurance et fait concurrence plutôt aux courtiers et aux agents généraux.

Et, comme la banque, dans ce modèle, fait concurrence aux courtiers et aux agents généraux, elle doit par conséquent être rémunérée pour tout le service qu'elle apportera à l'assurance. Pour cela, le système de rémunération en bancassurance doit être différent du système traditionnel.

²¹Kotter, P,t Dubois, B « marketing management », publi union, Edition PARIS, 2000

Au lieu d'une simple rémunération en commission comme c'est le cas pour les courtiers ou agents généraux, trois systèmes de rémunération peuvent être prévus pour les banques. SUNU Assurance IARD-Centrafrrique peut, soit verser une commission sur la prime d'assurance qui peut aller jusqu'à 25%, soit accorder aux banques une prise de participation autour de 25% sur les bénéfices du compte d'exploitation du produit d'assurance géré en commun, soit combiner les deux systèmes.

Mais pour un début, il serait souhaitable pour SUNU Assurances d'opter pour le versement d'une commission sur la prime. Cela doit être mentionner dans la convention qui lie le banquier et l'assureur. Pour chaque affaire apportée par le réseau bancaire, la commission lui est directement versée, ce qui lui permet d'être toujours motivé à chercher d'autres affaires.

Le plus souvent, le service bancassurance au niveau du siège de la banque est constitué des commerciaux salariés. La commission versée par l'assureur est généralement encaissée directement par la banque qui les leur retourne sous forme de salaire. Alors, l'agent qui vend un produit d'assurance sans percevoir directement de commission en contrepartie, a l'impression qu'on lui charge d'une tâche supplémentaire qui ne fait pas partie de ses attributions. En conséquence, il est peu motivé à vendre les produits d'assurance.

Or, verser une autre commission aux agents, viendrait à faire supporter une double commission à l'assureur et par ricochet, une diminution de la part de prime revenant à l'assureur ou un renchérissement de la prime payée par le client, chose difficile en raison de la concurrence.

Une solution serait d'organiser des challenges en vue de récompenser les meilleurs vendeurs des agences. Pour ce faire, SUNU Assurance pourrait allouer un budget à cet effet, ce qui aura bien évidemment un retour sur investissement car cette stratégie permet de motiver la force de vente dans les agences et partant, une amélioration du rendement par agence, c'est-à-dire la part de marché en primes et en nombre d'agence.

Cette solution présente l'avantage de limiter l'investissement initial, la prise de risque et procure une rentabilité plus rapide, tout ceci, bien sûr au prix d'un partage des bénéfices. Cependant, cette formule impose une cohabitation des cultures d'entreprises différentes, entraîne une perte de contrôle de la qualité de la clientèle et peut être à l'origine des conflits.

CONCLUSION GENERALE

L'assurance contribue de manière significative au développement d'une nation. Elle a des fonctions économiques et sociales qui font d'elle un vecteur de croissance et d'équilibre social. Malgré un terrain favorable, le marché des assurances en Centrafrique est le plus petit en terme de densité et le plus faible en terme de chiffre d'affaires de tout l'espace CIMA.

Cela est dû au fait que le pays ne compte que deux compagnies d'assurances spécialisées dans la branche dommage qui présentent quasiment les mêmes produits aux consommateurs, par les mêmes canaux et aussi au fait qu'elle n'est pas encore bien perçue par les Centrafricains.

Les compagnies d'assurances de Centrafrique sont aussi mal positionnées sur le marché économique compte tenu de la faiblesse de leur chiffre d'affaires. La faiblesse de leurs capacités économiques et financières en est particulièrement tributaire.

Le fait que le secteur des assurances est ainsi caractérisé en Centrafrique, n'est pas une fatalité, mais un état qu'il faut remplir, un défi à relever. Et, pour le faire, il s'avère nécessaire et judicieux que les assureurs améliorent les aspects techniques, financiers et commerciaux de leurs activités en redynamisant leurs produits et en diversifiant leurs canaux de distribution au rang desquels on note la bancassurance.

La bancassurance, c'est-à-dire la distribution de services d'assurance par des banques, est un canal bien établi pour les produits d'assurance. Dans certains Etats membres de la CIMA, la plupart des compagnies d'assurances ont compris que la commercialisation de leurs produits par les banques présente un intérêt inestimable pour leurs activités.

Toutefois, la mise en œuvre de la bancassurance varie selon les pays. Ces derniers n'en sont pas au même stade de maturité et exigent, de ce fait, une réflexion différente et unique.

Cependant, la commercialisation des produits d'assurance par les banques n'est pas encore une réalité en Centrafrique. Les produits d'assurances sont quasiment proposés par

les compagnies d'assurance ainsi que par les grands courtiers que sont ASCOMA et GRAS SAVOYE.

Or, la bancassurance est sans nul doute une véritable chance pour le secteur des assurances qui connaît un faible taux de pénétration. En effet, le marché souffre de la faiblesse du pouvoir d'achat, mais aussi du manque d'une culture d'assurance bien ancrée, notamment les assurances non obligatoires. Pour les banques aussi, la vente des produits d'assurance ne peut qu'élargir davantage leur gamme de produits, fidéliser leurs clients et surtout assurer la croissance des marges bancaires par des rentrées régulières de fonds.

C'est par l'adoption du modèle de distribution que la banque pourrait garantir une rentabilité efficace par la fidélisation de ses clients. En effet, la rentabilité est un facteur essentiel pour le développement de la banque plus que dans tout autre secteur économique. L'étude nous a montré que ce modèle est peu risqué car il ne demande pas beaucoup d'investissements et permet d'accroître la rentabilité de la banque.

Cependant, pour rentabiliser la commercialisation des produits d'assurance, il faudrait que la banque mette sur pied une stratégie de volume axée sur le marketing relationnel et la qualité de service car les commissions perçues sur les contrats d'assurance vendus ne peuvent être significatives qu'à partir d'un nombre considérable de contrats conclus.

En effet, les établissements de crédit doivent choisir cette activité comme un moyen de prospection et de fidélisation de la clientèle qui augmente avec le nombre de contrats souscrits dans une entreprise. Les chargés de la clientèle doivent proposer les produits d'assurance au même titre qu'un crédit d'habitation, un découvert ou une facilité de caisse.

Par ailleurs, ils ne doivent pas s'adresser à l'ensemble de leur clientèle, mais cibler les clients capables de payer les primes. La distribution des produits d'assurance est un puissant moyen de fidélisation de la clientèle bancaire.

Grâce à leur puissance financière et aux informations dont elles disposent, les banques peuvent exercer une influence très importante sur leurs clientèles et leur vendre assez facilement les produits d'assurance. Il est alors relativement aisé au chargé de la clientèle bancaire de présenter les produits d'assurance et de les argumenter.

Aussi, il est important pour SUNU Assurances de rédiger des contrats plus faciles et plus simples à comprendre afin de former les commerciaux et guichetiers de la banque d'une part, et de se démarquer des assureurs traditionnels dont les contrats sont plus compliqués d'autre part.

Alors, il convient de noter que la relation banque-assurance peut être source de risque pour le banquier. En effet, une mauvaise gestion des risques peut ternir la relation principale de la banque avec son client. Il convient pour la banque d'intégrer cet élément de risque et de mettre l'accent sur la qualité du service en veillant à l'indemnisation rapide du client après la survenance du risque, car un mauvais traitement du client pourrait conduire à la résiliation de sa relation avec la banque (clôture du compte) voire à une propagation d'une image négative de la banque. C'est pourquoi la banque doit assister le client et veiller à une indemnisation irréprochable.

Encore, faut-il noter que pour que ce modèle de distribution puisse prospérer, il faudrait que SUNU Assurances et les banquiers 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 marketings.

Les solutions apportées par notre réflexion pourront, à terme, augmenter le taux de bancarisation de la population et augmenter la couverture d'assurance en Centrafrique.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- 1/ *Manuel International de l'Assurance*, 2^{ème} Edition : ECONOMICA, 2005 Jérôme YEATMAN.
- 2/ *La bancassurance : Stratégies et perspectives en France et en Europe*, Edition Revue Banque, 2004. BORDERIE Alain, LAFITTE Michel,
- 3/ *Les enjeux de la bancassurance*, Éditions de Verneuil, 1995. DANIEL Jean-Pierre,
- 4/ *La bancassurance*, Éditions Que sais-je ? 1997, KEREN Vered

II- ARTICLES

- 1/ MARJORIE Chevalier, LAUNAY Carole, BÉRANGÈRE MAINGUY, *La Bancassurance*, Focus, Groupe Scor, Juin 2005.
- 2/ Sigma n° 4/2000, *Marchés émergents : le secteur de l'assurance à l'heure de la mondialisation*, SwissRe.
- 3/ *La bancassurance en mouvement*, Bernard de Gryse
- 4/ Kotter, P, t Dubois, B « marketing management », publi union, Edition PARIS, 2000
- 5/ « Classement 2006 : Mais jusqu' où ira la bancassurance ? », par Anne VATHAIRE, dossier marchés de l'argus de l'assurance, n°7047 du 9 novembre 2007
- 6/ *Enjeux futurs du marché de l'assurance dans la zone FANAF*, Mamadou G. KONE
- 7/ *Rapport d'activité du Conseil National de Crédit de la République Centrafricaine (2015)*
- 8/ *Guide des affaires et opportunités d'investissement en Rép. Centrafricaine*, Edition Intercogest § Ficadex

III- MEMOIRES

- 1/ Aya Clémentine YAO (2011), *Les nouveaux relais de croissance de la bancassurance*, Thèse professionnelle MBA, ENAS
- 2/ Franck-Olivier ASSA (2013), *Mise en place d'un modèle de bancassurance fondé sur le principe de l'architecture ouverte dans une banque commerciale en Côte d'Ivoire*, Master en Banque et Finance

3/ Francis BEUKAM (2006), *Analyse critique de la bancassurance au Cameroun*, DESS en Economie et Finance, Institut des Relations Internationales du Cameroun

IV- TEXTES REGLEMENTAIRES

1/ Code des Assurances des Etats Membres de la CIMA, Edition 2014

2/ Acte Uniforme OHADA révisé portant organisation des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (2014)

V – SITES INTERNET

1/ www.fanaf.org

2/ www.cima-afrique.org

3/ www.metiers-assurances.org

4/ www.argusdelassurance.com

5/ www.news-assurances.com

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
RESUME.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
Introduction Générale :	1
Première Partie : Banques et Assurances, deux mondes qui peinent à s'unir	7
Chapitre 1 : La bancassurance, un mariage rentable mais complexe	9
Section 1 : Le partenariat Banques/Assurance	9
1.1. Le concept de la bancassurance.....	10
1.2. Les avantages de la bancassurance.....	12
1.2.1- Les avantages pour l'assureur	12
1.2.2- Les avantages pour la banque	13
1.2.3- Les avantages pour le consommateur	13
Section 2 : Les difficultés de collaborations Banques /Assurances	14
2.1. Les limites de la bancassurance	14
2.1.1- Difficultés d'ordre réglementaire.....	15
2.1.2- Difficultés d'ordre commercial	16
2.1.2.1- L'approche du client	16
2.1.2.2- L'approche du risque.....	16

2.2. Banques/Assurances, des métiers différents	16
2.2.1- Les fonctions de la banque.....	17
2.2.2- Les fonctions de l'assurance	17
Chapitre 2 : Etats des lieux de la bancassurance en zone CIMA	19
Section 1 : L'assurance vie, succès historique de la bancassurance	19
1.1. L'assurance vie, un placement préféré.....	20
1.2. Les obstacles à l'évolution de la bancassurance en zone CIMA.....	21
1.2.1- La faillite des sociétés d'assurance	22
1.2.2- L'activité des tontines	22
1.2.3- Le manque de culture d'assurance	23
Section 2 : Comment optimiser la bancassurance en zone CIMA ?	23
2.1. Le positionnement des principaux produits	24
2.2. La stratégie marketing.....	26
Deuxième Partie : Les perspectives du développement de la bancassurance en IARD... 28	
Chapitre 1 : La bancassurance en Centrafrique.....	30
Section 1 : La réalité du système financier en Centrafrique.....	30
1.1. Analyse du contexte global	31
1.2. Les obstacles à la bancassurance.....	33
Section 2 : Les opportunités de la bancassurance en Centrafrique	35
2.1. Des réglementation favorables	35
2.2. Une diversification des modes de distribution	38
Chapitre 2 : SUNU Assurances IARD-Centrafrique et la bancassurance.....	40

Section 1 : Les politiques du développement de la bancassurance à SUNU	40
1.1. Les produits pour démarrer	41
1.2. Le modèle souhaitable	44
Section 2 : Les pistes du succès de la bancassurance à SUNU	46
2.1. La formation des agents de la banque	46
2.2. La rémunération du réseau	49
Conclusion :	51
BIBLIOGRAPHIE	54