



**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES DES ASSURANCES
(CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)**

Institution spécialisée autonome de la CIMA

Organisation internationale

BP : 1575 – Tel : (+237) 22 20 71 52 – Fax : (+237) 22 20 71 51

E-Mail : iaa@iiacameroun.com

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

Yaoundé / CAMEROUN

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES
SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCE (DESS-A)
(Cycle III, 21^{ème} Promotion, 2012-2014)**

THEME

**LES INNOVATIONS EN ASSURANCE VIE : UNE
NECESSITE AU REGARD DES CONTRAINTES
TECHNIQUES ET COMMERCIALES DU MARCHE
BURKINABE**

**Présenté et soutenu par :
Amadou SABA**

**Sous la direction de :
Monsieur Eric KABORE
Chef du Département technique
à Allianz Burkina Assurances vie**

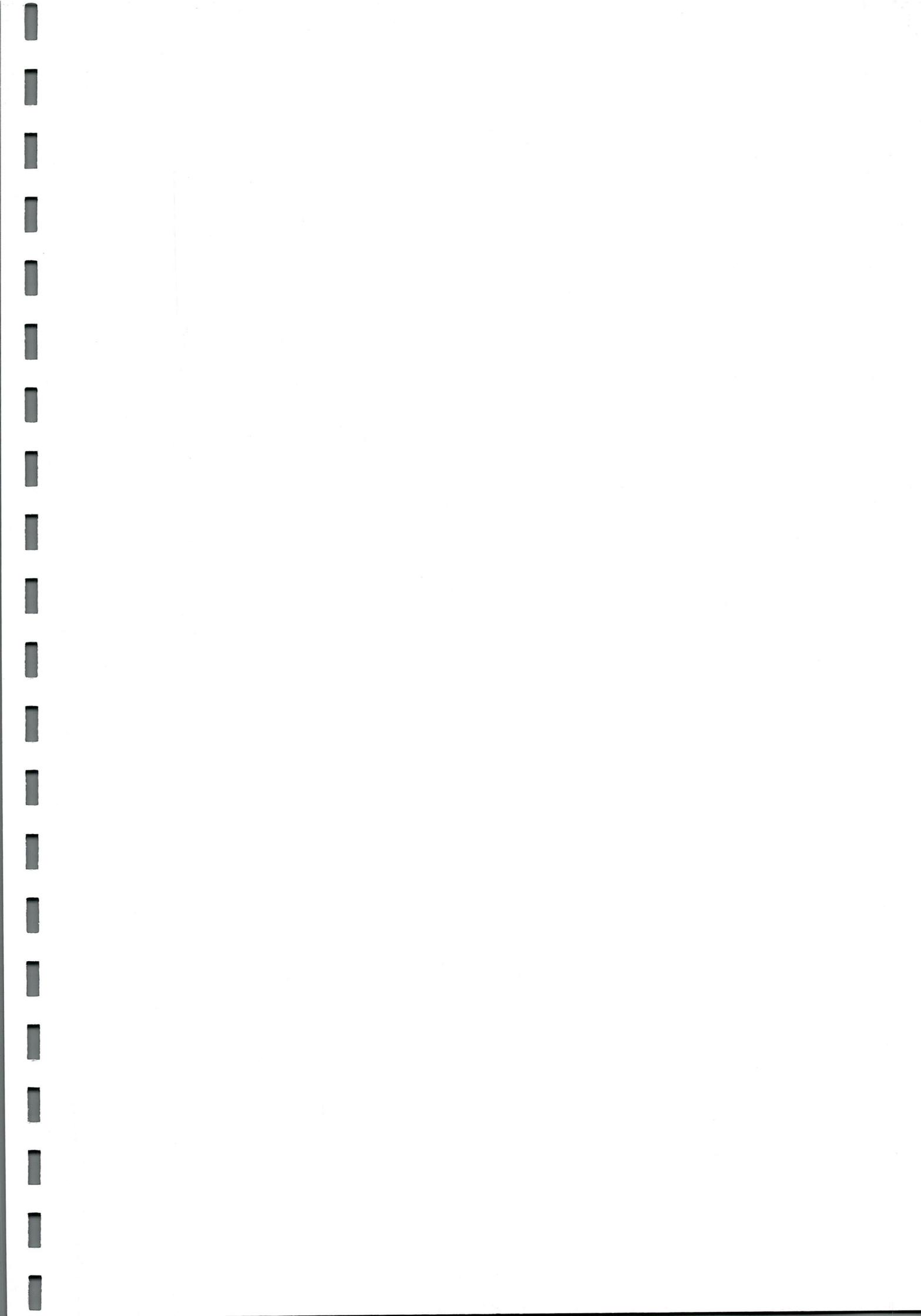
Cycle DESS-A, Novembre 2014

I
N
S
T
I
T
U
T

I
N
T
E
R
N
A
T
I
O
N
A
L

D
E
S

A
S
S
U
R
A
N
C
E
S



DEDICACE

- ❖ *A Mon défunt Père, qui m'a quitté pendant mes examens, le véritable constructeur de ma personne...*
- ❖ *A toi ma mère Poko SABA/OUEDRAOGO, pour ton amour intarissable,*
- ❖ *A mes frères et sœurs,*
- ❖ *A tous ceux qui de près ou de loin, dans le silence comme dans l'action m'ont enrichi.*

REMERCIEMENTS

Le secret dans l'achèvement de tout œuvre dépend généralement de la contribution de certaines personnes dignes de bonne volonté, de valeurs humaines incontestables que nous tenons absolument à remercier. Gloire à Dieu toujours présent dans ma vie, de m'avoir permis de les rencontrer. Que ces personnes trouvent ici, l'expression de notre profonde reconnaissance. Ainsi, nous adressons nos sincères remerciements :

- A Monsieur Thierry BROUSSOU, Directeur Général d'Allianz Burkina Assurances pour avoir accepté de nous accueillir dans sa structure en tant que stagiaire ;
- A Monsieur Mohamed JI COMPAORE, Directeur Général Adjoint d'Allianz Burkina Assurances, par son attention, ses conseils, et pour m'avoir facilité le travail.
- A Monsieur Eric KABORE, notre Directeur de Mémoire et chef du Département technique d'Allianz Burkina Assurances Vie. Je lui serai toujours redevable du temps précieux qu'il a bien voulu nous consacrer, de ses éclairages et ses multiples conseils.
- A Monsieur Didier ZONGO, Directeur technique d'Allianz Burkina Assurances.
- A Madame Aminata OUEDRAOGO, Directrice des Assurances du Burkina ainsi que tout le personnel pour l'attention, la disponibilité et l'accompagnement continu.
- A tout le personnel de l'IIA sans oublier les enseignants soucieux de faire de nous des cadres.

Nos remerciements vont également à :

- Monsieur Adama BELEM, Directeur de l'indemnisation, du contentieux et de l'administration et à Monsieur Denis OUEDRAOGO, Directeur de Souscription ;
- Monsieur DENE Souleymane, et à tout le personnel pour m'avoir éduqué dans la pratique ainsi que l'attention et la bonne ambiance qui m'ont été réservées en entreprise.

Nous portons une reconnaissance particulière à certaines personnes externes qui malgré leurs occupations ont contribué à enrichir le présent travail. Il s'agit de :

- Monsieur Clément SANDWIDI, Directeur technique de SONAR-Vie ;
- Madame Marie M'po BATIENEON, Directeur technique de l'UAB-Vie ;
- Nos aînés de la 20^{ème} promotion DESS-A et 10^{ème} promotion pour nous avoir guidé tout au long de l'année académique à L'IIA.
- Nos parents et amis et plus particulièrement ma sœur SABA Mariam pour le soutien moral et les moments de partage de connaissance.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- APSAB** : Association Professionnelle des sociétés d'Assurances du Burkina
- BRVM** : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
- CIF** : Confédération des Institutions financières
- CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- DESS-A** : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance
- DNA** : Direction Nationale des Assurances
- ENASS** : Ecole Nationale d'Assurances
- FCFA** : Franc de la communauté Financière Africaine
- FANAF** : Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
- GA** : Général des Assurances
- GFA** : Groupe Français d'Assurances
- IARDT** : Incendies, Accidents, Risques Divers et Transports
- IIA** : Institut International des Assurances
- IMF** : Institution de Microfinance
- IRDA** : Instance de Régulation et de Développement des Assurances
- NTIC** : Nouvelles technologies de l'Information et de la Communication
- OCDE** : Organisation de coopération et de Développement Economique
- ONG** : Organisme Non Gouvernemental
- PIB** : Produit Intérieur Brut
- SONAR** : Société Nationale d'Assurances et de Réassurances
- UAB** : Union des Assurances du Burkina
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

LISTE DES TABLEAUX

<i>TABLEAU 1: EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES VIE DU MARCHÉ BURKINABÉ DE 2005 À 2013.....</i>	5
<i>TABLEAU 2: EVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES VIE AU BURKINA.....</i>	6
<i>TABLEAU 3: PART DES MARCHÉS DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES VIE DU MARCHÉ BURKINABÉ EN 2013</i>	7
<i>TABLEAU 4: EVOLUTION DES PARTS DE MARCHÉ D'ALLIANZ BURKINA ASSURANCES VIE.....</i>	8
<i>TABLEAU 5: DENSITÉ DE L'ASSURANCE VIE AU BURKINA DE 2005 À 2013.....</i>	12
<i>TABLEAU 6: RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRE SELON LES MODES DE DISTRIBUTION EN 2012 EN FRANCE (%).....</i>	17
<i>TABLEAU 7: CONTRIBUTION AU BUDGET DE L'ÉTAT EN 2011-2012 DES COMPAGNIES D'ASSURANCES MEMBRES DE L'APSAB EN MILLIERS DE FCFA.....</i>	19
<i>TABLEAU 8: RÉPARTITION DES ASSURÉS EN FONCTION DES BRANCHES DE SOUSCRIPTION.....</i>	24
<i>TABLEAU 9: NIVEAU DE SATISFACTION DE L'ASSURÉ PAR RAPPORT À LA QUALITÉ DE L'INFORMATION ET DE CONSEIL.....</i>	26
<i>TABLEAU 10: DEGRÉ DE SATISFACTION DES ASSURÉS PAR RAPPORT À LA CLARTÉ DES DOCUMENTS</i>	27
<i>TABLEAU 11(ANNEXE N°1): RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ASSURANCE VIE COLLECTIVE AU BURKINA FASO PAR CATÉGORIE EN 2013.....</i>	62

LISTE DES FIGURES

<i>FIGURE N° 1: LA REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRE ENTRE LES SOCIETES D'ASSURANCE VIE AU BURKINA EN 2013.....</i>	<i>7</i>
<i>FIGURE N°2: LA REPARTITION DES DIFFERENTS CONTRATS EN FONCTION DU DEGRE DE SOUSCRIPTION</i>	<i>25</i>
<i>FIGURE N° 3: CRITERE DE CHOIX DE L'ASSUREUR</i>	<i>27</i>

RESUME

« L'innovation en assurance Vie : une nécessité au regard des contraintes techniques et commerciales du marché Burkinabé », tel est le sujet de notre étude. Par ce thème, le corps du présent document s'est vu imposée une structure bipartite faisant d'abord un état des lieux du marché Burkinabé des assurances vie, un marché qui évolue sous des contraintes que nous limiterons aux plans technique et aux commercial, le conduisant ainsi loin des performances réelles. Ensuite, la deuxième partie se propose comme une réponse aux difficultés dans une démarche innovante.

L'objectif principal est d'adapter l'offre d'assurance vie au contexte de notre sous-région, à l'accélération des avancées technologiques ainsi qu'aux mutations des comportements des individus.

Partant du principe que l'assurance vie est un produit qui se vend, ce secteur doit aussi rentrer dans une dynamique de changement continu pour s'adapter face à une clientèle de plus en plus exigeante. Pour gagner des parts de marché les assureurs sont dans l'obligation, désormais, de fabriquer leur propre croissance. Ils doivent se montrer de plus en plus créatifs, l'innovation apparaissant comme un puissant levier de compétitivité pour permettre de se démarquer dans un paysage fortement concurrentiel. L'enjeu pour les assureurs vie repose donc sur leur flexibilité à produire des innovations techniques et commerciales proposant une valeur ajoutée en phase avec les attentes et les nouveaux arbitrages des consommateurs. Cela demande certes un sacrifice d'actions à pérenniser au sein de l'organisation car cette recherche nous a permis de nous rendre compte qu'aucune innovation n'est possible sans une structure qui lui soit favorable et une gouvernance appropriée. S'appuyant ainsi sur le management de l'innovation, elle suggère au final, des comportements stratégiques à associer au processus d'innovation.

Cependant, Vu le peu de littérature existant dans l'innovation en assurance vie, nous sommes inspirés aussi bien de cas d'innovation d'autres secteurs et des réflexions personnelles issues des résultats d'enquêtes.

ABSTRACT

"Innovation in Life Insurance: A necessity to solve technicals and commercials problems of life insurance market in Burkina Faso". This is the topic of our research. For this theme, our document has been divided in two structures. The first part makes an inventory of life insurance market in Burkina Faso, a market which progress with difficulty that we limited to technicals and commercials, leading it away from the actual performance. Then the second part is proposed as a solution to solve problems with innovative approach.

The main objective is to adapt the production of life insurance to the context of our country, to profit to news technologies and to adapt insurance to the changes of people habit. As principle that life insurance is a selling product, this sector must also keep changing and be in dynamic process to be in accordance of customer's requirement. To gain a part of life insurance market, insurers had to make their own success. They need to be more and more creative; Innovation appearing as a powerful competitive lever to be distinguished in a highly competitive market. The challenge for life insurers is therefore based on their flexibility to produce technical's and commercials innovations offering added value in line with expectations and new choices for consumers. Certainly, it requires a sacrifice action to perpetuate within the organization because this research has allowed us to realize that no innovation is possible without a structure which is favorable to him and an appropriate management. Relying on the management of innovation, it suggests ultimately strategics behaviours associated with the process of innovation.

However, the limited literature research in innovation of life insurance, we are inspired by cases of innovation in other sectors, and a personal reflection from a survey results.

SOMMAIRE

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
RESUME	VI
ABSTRACT	VII
AVANT-PROPOS	IX
INTRODUCTION	1
PARTIE I: LE MARCHE DES ASSURANCES VIE DU BURKINA: ETAT DES LIEUX..4	
CHAPITRE I: L'EVOLUTION DU MARCHE BURKINABE	5
SECTION I: LES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHE DE L'ASSURANCE VIE AU BURKINA	5
SECTION II: PRESENTATION DES TYPES D'ASSURANCES VIE	8
SECTION III : LES PRINCIPAUX INDICATEURS	11
CHAPITRE II: LES CONTRAINTES TECHNIQUES ET COMMERCIALES POUR LES ASSUREURS VIE DU MARCHE BURKINABE	13
SECTION I: LES DIFFICULTES SOCIOECONOMIQUES	13
SECTIONII: LES CONTRAINTES D'ORDRE TECHNIQUES ET COMMERCIALES	17
PARTIE II: L'INNOVATION EN ASSURANCE VIE : UNE REPONSE AUX DIFFICULTES DU MARCHE BURKINABE	28
CHAPITRE III: LES MANIFESTATIONS DE L'INNOVATION	29
SECTION I: INNOVATION SUR LE PLAN TECHNIQUE	29
SECTION II : INNOVATION SUR LE PLAN COMMERCIAL	40
CHAPITRE IV: LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION	52
SECTION I : L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	52
SECTION II: LA DEMARCHE QUALITE	54
CONCLUSION GENERALE	59
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXES	62

AVANT-PROPOS

C'est toujours avec plein de curiosités, que nous nous apprêtons à mettre fin à notre stage, alors que tant de choses restent encore à découvrir. Cette activité nous a occupé durant six mois et s'inscrit dans le cadre de l'une des exigences des études académiques l'Institut International des Assurances de Yaoundé (IIA) avec pour aboutissement, l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude. L'Institut International des Assurances (IIA) est une Institution spécialisée de la Conférence Interafricaine des marchés d'Assurances (CIMA). Il a été créé en 1972 à Yamoussoukro et a son siège actuel est à Yaoundé. Il a pour mission la formation des techniciens et des cadres supérieurs d'assurances pour les besoins des compagnies d'assurances et des administrations de contrôle desdites sociétés des états membres de la CIMA. Le Diplôme d'Etudes supérieures Spécialisées en Assurance (DESS-A) est à ce jour le plus haut diplôme que délivre l'IIA. L'admission au programme du DESS-A se fait après un concours très sélectif ouvert à tous les pays membres de la zone CIMA. Pour la délivrance du diplôme, les exigences académiques de l'IIA nécessitent que l'étudiant subisse à la fois une formation théorique qui dure généralement dix-sept (17) mois et une phase pratique de six (06) mois en entreprise à l'issue duquel un mémoire de fin d'étude doit être présenté et soutenu par l'étudiant. C'est dans ce cadre que nous avons été admis à Allianz Burkina Assurances en tant que stagiaire au cours de la période indiquée. L'expérience du groupe Allianz au Burkina a débuté en 1962 en terre voltaïque, sous la forme d'une agence dénommée la « Foncière », membre du Groupe Français d'Assurances (GFA). Elle était au début une société d'assurances de dommage spécialisée en assurance automobile, Incendie, Transport maritime et terrestre. En 1978, un arrêté ministériel fait de la Foncière une société de droit national voltaïque et elle prend le nom de « FonciVolta ». En 1984 le changement de la dénomination du pays de la « Haute-Volta » à « Burkina Faso », s'est accompagnée de la modification de l'appellation « FonciVolta » en « Fonci-Assurances » en abrégé Foncias. En la faveur de la spécialisation intervenue en 1995, la société vie fut créée le 06 octobre 1998 avec un capital social d'un milliard de francs CFA, entièrement libéré et qui prendra plus tard la dénomination de Allianz Burkina Assurances vie. Baptisée « AGF Burkina » en 2004, (filiale

française du groupe Allemand ALLIANZ), ce n'est qu'en janvier 2007, que l'assureur allemand Allianz racheta le reste des actions de sa filiale française AGF et détient désormais la plus grande part, puis décrète en 2008 de faire porter son nom au groupe. C'est ainsi que AGF Burkina porte depuis le 19 septembre 2009, le nom « Allianz Burkina Assurances ». Comme toutes ses filiales sœurs en Afrique, Allianz Burkina est directement rattachée à Allianz Africa dont le siège est basé à Paris. Les 15 filiales en Afrique de l'Ouest, en Afrique centrale et à Madagascar exercent toutes dans tous les domaines de l'assurance et de la réassurance. Cinquantième depuis 2012, Allianz Burkina se distingue d'avantage par la qualité de ses services couronné par la certification ISO 9001 : 2008 en 2011 pour la branche non vie et en 2013 pour la branche vie.

A travers cette étude, nous n'avons pas la prétention de réinventer un système d'assurance vie pour le marché Burkinabé. Néanmoins, nous tenterons, d'apporter une contribution innovante avec un souci de clarté et de cohérence. Nous vous laissons bien sûr le soin d'apprécier nos travaux tout en espérant qu'ils répondront au moins en partie à vos attentes.

INTRODUCTION

Parce que savoir d'où l'on vient, c'est utile pour savoir où l'on va, la définition et l'histoire de l'innovation doivent guider nos travaux d'innovateur. Si l'on se réfère le plus souvent à la définition de l'assurance du professeur Hémard, la définition ancienne de l'innovation remonte au théoricien de l'innovation Schumpeter (1883-1950) en 1934. L'innovation est à distinguer de l'invention, découverte scientifique et technique lorsqu'il dit : « ajoutez autant de diligences qu'il vous plaira, vous n'obtiendrez jamais un chemin de fer »¹. Dans son ouvrage intitulé : « capitalisme, socialisme et démocratie (II), chapitre 7, 1942 », pour lui, l'innovation est une application réussie d'une invention, d'une découverte, mais aussi d'une idée nouvelle dans le domaine économique, commercial, organisationnel. En cela, l'innovation peut être matérielle, immatérielle, être radicale s'il s'agit d'une révolution totale ou incrémentale s'il s'agit de l'amélioration de l'existant. Mais Il faut donc considérer toute nouvelle innovation comme le dernier maillon d'une chaîne trouvant ses origines au 17^e siècle, date de l'apparition de l'Assurance moderne par Edward Lloyd.

« *L'assurance a vocation à porter l'innovation et la modernisation* » disait Bernard Spitz en décembre 2008². Aujourd'hui, l'innovation est au cœur de l'avantage concurrentiel, de la croissance à long terme et de la différenciation des entreprises. Or sur le marché Burkinabé, l'assurance vie se développe sous des contraintes techniques et commerciales non négligeables qui tendent à compromettre son avenir. La réflexion sur l'innovation en assurance vie a pour objectif principal d'explorer les voies par lesquelles l'innovation en assurance vie peut contribuer efficacement à gagner les défis actuels et futurs.

Lors de la 38^{ème} Assemblée Générale des assureurs africains de la Fédération des sociétés d'Assurances de Droit National Africaine (FANAF) à Ouagadougou en février 2014, il est ressorti deux constats :

¹ Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA), les cahiers de l'assurance, revue risques, n°72, décembre 2007, www.ffsa.fr/webffsa/risques.nsf/html/risques_72_0023.htm.

² « L'ARGUS de l'assurance » n° 7100 du 12 décembre 2008.

- le taux de pénétration de l'assurance en Afrique est inférieur à 1% alors que la moyenne mondiale est de 6,9%.
- les assureurs n'ont pas su s'adapter aux Nouvelles Technologies de l'Information (NTIC) pour développer leur activité.

Ce constat est réel et se ressent sur le marché Burkinabé. En effet, l'assurance vie au Burkina Faso est restée longtemps à la traîne de l'ordre moyen de 31% en 2013 par rapport à l'ensemble des cotisations au profit de l'assurance dommage. Contrairement aux pays occidentaux cette branche est prépondérante. Il est donc évident que le marché de l'assurance vie burkinabé n'a pas également su profiter véritablement des NTIC pour innover le secteur des assurances vie. Pourtant, au regard du taux de croissance actuel de l'assurance vie de 9.61%³ par rapport à l'année 2012, il existe de bonnes raisons de penser que l'assurance vie dans la région disposera de marges de progression plus importantes si le processus d'innovation est l'une des priorités des dirigeants. D'où l'intérêt de notre étude à travers le thème : **« l'innovation en assurance vie : une nécessité au regard des contraintes techniques et commerciales actuelles du marché Burkinabé »**. Au regard de ce thème on peut se demander si l'assurance vie et l'innovation font bon ménage. Ainsi, la problématique est de savoir non seulement comment l'innovation entretient des relations fécondes avec l'assurance vie, mais également les domaines de manifestation de l'innovation.

En acceptant l'hypothèse que l'assurance est là pour couvrir les risques de la vie courante alors que les habitudes des assurés évoluent en permanence, par l'innovation, l'assurance devrait s'adapter de plus en plus rapidement pour répondre, voire anticiper les nouveaux comportements de ses clients. Nous pouvons donc supposer que :

- il existe des contraintes techniques et commerciales qui entravent le développement du marché des assurances vie au Burkina,
- l'innovation a des relations fécondes sur le plan technique et commercial,
- l'innovation a des relations fécondes sur l'organisation.

Toutefois, lorsque l'on évoque les perspectives de développement du marché de l'assurance vie, les opinions convergent généralement sur le fait que le contexte économique, social et culturel constitue un obstacle majeur. Ces affirmations sont réelles et sont reprises en

³ Calculé sur la base des données de l'Association Professionnelle des Sociétés d'Assurances du Burkina Faso (APSAB), 2013

détail dans le premier chapitre de ce travail. En pratique, ce premier chapitre ne se contente pas d'énumérer les éléments de contexte défavorables au marché, il s'attache également à rappeler que ces obstacles ne sont pas irréversibles. Bien au contraire, ces spécificités pourraient se révéler être d'excellents leviers de développement. Pour cela, des solutions innovantes et adaptées au contexte sont toutefois nécessaires.

Sensible à cette nécessité de développer le marché de l'assurance vie, une réflexion en vue de fournir des outils théoriques et opérationnels innovants adaptés au marché burkinabé est donc indispensable pour :

- gagner la bataille de la qualité de service en s'appuyant sur les nouvelles technologies ;
- Recréer une nouvelle relation de confiance et de proximité avec les consommateurs en innovant sur les modes de relation ;
- Enrichir l'acte de vente et délivrer l'expertise au plus près du client ;
- Faire face à des contraintes propres à la distribution.

Les travaux menés dans le cadre du présent mémoire ont déjà été abordés par les publications suivantes :

- Kamega Aymric, Défis de l'assurance vie en Afrique noire francophone, 2010, *la Tribune de l'Assurance* n°143.
- Céline FUNEL et al, Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs, novembre 2012, CREDOC, www.credoc.fr.
- François EWALD, Banque et stratégie n° 301, ENASS PAPERS : Actualité, technicité et innovation dans l'assurance, www.revue-banque.fr publié le 13 mars 2012.

La présente étude s'inspire certes de certaines idées déjà développées dans ce cadre, cependant elle est organisée et axée en deux (2) parties :

La première partie précise le contexte dans lequel se place cette étude en précisant les contraintes techniques et commerciales du marché Burkinabé. Elle permet ainsi de présenter une analyse du marché et les défis à relever faisant ainsi appel à l'esprit d'innovation. Dans ce contexte, la deuxième partie quant à elle s'articulera autour de la nécessité d'innover et ses implications sur les plans technique, commercial et organisationnel pour donner à l'assurance vie du marché sa place de rêve.

Partie I: LE MARCHÉ DES ASSURANCES VIE DU BURKINA: ETAT DES LIEUX

L'assurance a été introduite au Burkina au lendemain des indépendances. C'est ainsi qu'au début des années 70, le secteur de l'assurance a été géré au Burkina comme dans la plupart des pays africains par des sociétés étrangères de droit privé. C'est ainsi que par arrêtés N°045/MFC/DI du 23 janvier 1974 et du N° 501/MF/DGI du 27 avril 1978, des agréments successifs ont été donnés respectivement à la Société Nationale d'Assurances et de Réassurances (SONAR) et à Allianz Burkina Assurances, de pratiquer sur le territoire national les opérations d'assurances et de réassurances. Mais peu de temps après, il convient de constater que beaucoup de choses ont changé avec l'arrivée de nouveaux acteurs, ravivant ainsi la concurrence. Dans cette partie, nous présenterons en chapitre premier l'évolution du marché et au second chapitre les contraintes techniques et commerciales du marché Burkinabé.

CHAPITRE I: L'EVOLUTION DU MARCHE BURKINABE

Ce chapitre présente l'étude des tendances récentes de l'assurance vie au Burkina Faso par l'analyse des résultats statistiques du marché et des principaux indicateurs socioéconomiques. L'objectif visé étant de mesurer le niveau de pénétration de l'assurance vie au Burkina. Mais avant toutes initiatives, nous avons le devoir de nous faire une idée sur la situation actuelle du marché par l'examen des acteurs du marché.

SECTION I: LES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHE DE L'ASSURANCE VIE AU BURKINA

Dans cette section, il sera question pour nous de présenter le marché de l'assurance vie en précisant les principaux acteurs qui le composent, et bien sûr la place d'Allianz Burkina Assurances vie dans ce marché.

Paragraphe 1 : Le marché Burkinabé de l'assurance vie.

Le marché Burkinabé malgré les difficultés, a su se faire une place dans l'espace de la Conférence Interafricaine du Marché d'Assurance (CIMA). Sixième marché le plus important de la zone CIMA, le marché Burkinabé des assurances a connu un chiffre d'affaire de près de 47 067 millions de FCFA, dont 15418 millions de FCFA reviennent à l'assurance vie, soit environ 31%. En effet, cette dernière branche d'assurance longtemps délaissée commence un progrès non négligeable. En 2005 avec près de 4507 millions de FCFA, le chiffre d'affaire de l'assurance vie est passé en 2013 au montant 15418 millions FCFA. Cette évolution du marché burkinabé se constate par le tableau n°1 ci-dessous :

Tableau 1: Evolution du chiffre d'affaire vie du marché Burkinabé de 2005 à 2013

<i>Années</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Chiffre d'affaire du marché en (milliards FCFA)</i>	4,507	5,008	8,296	8,521	8,864	12,435	12,473	14,066	15,418

Source : Rapport sur le marché Burkinabé des assurances : exercices 2004 à 2013, Association Professionnelle des Sociétés des Assurances du Burkina (APSAB)

L'évolution du taux de croissance du chiffre d'affaire au cours de cette même période se présente par le tableau n°2 suivant :

Tableau 2: Evolution du taux de croissance du chiffre d'affaire des sociétés d'assurances vie au Burkina

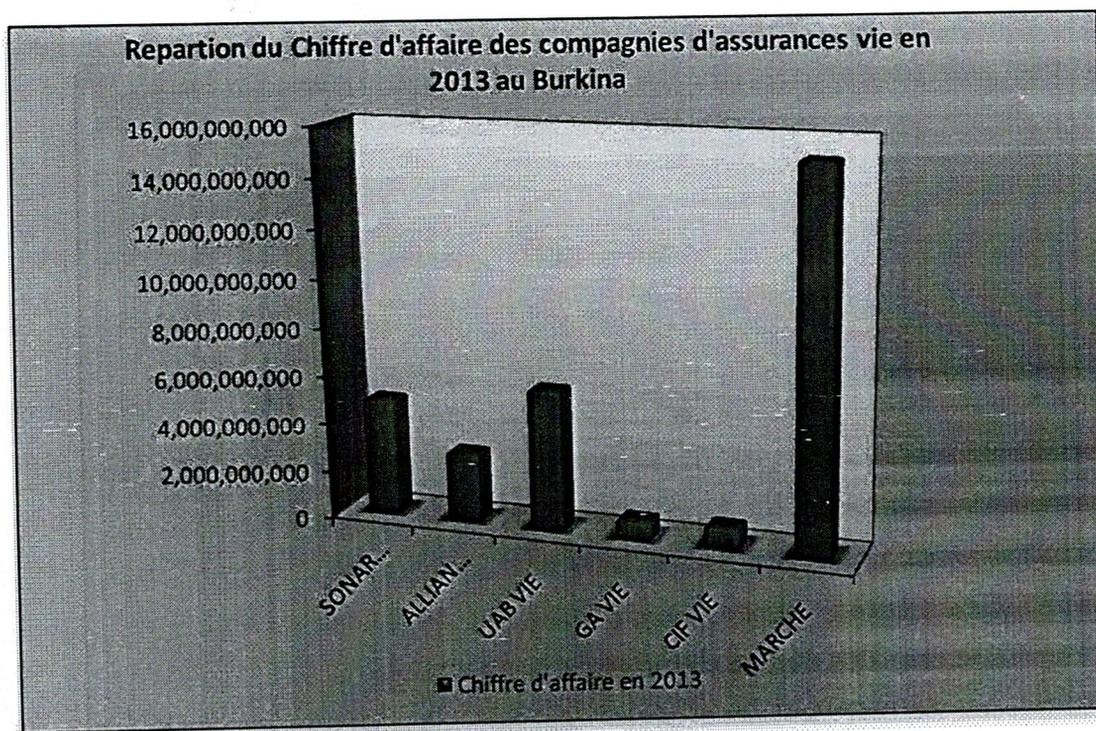
Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Taux d'évolution en %	-	21,62	11,11	63,73	2,4	4,7	39,32	0,03	12,75	8,77

Source : Calculé par nous-même sur la base des données de l'APSAB

Comme nous pouvons le constater à travers le tableau ci-dessus le marché a enregistré une croissance irrégulière au cours de la période. En effet l'on peut observer des taux intéressants qui n'ont pas pu être conservés durant la période. Cette instabilité se manifeste notamment en 2006 à travers une chute brutale de 21,62 % (2007) à 11,11 % (2006), en 2008 à travers une baisse considérable de 63,73% (2007) à 2,4% (2008), en 2011 d'une baisse alarmante de 39,2% (2010) à 0,03% (2011), puis enfin en 2013 en passant de 12,75% en 2012 à 8,77% en 2013.

Certes, cette croissance irrégulière est inquiétante car elle montre à un moment donné un désintérêt aux produits d'assurances vie qui ne répondaient peut être plus aux besoins des populations. Mais sans ignorer la nécessité d'innovation permanente pour une croissance à long terme, il faut reconnaître au marché Burkinabé de l'assurance vie, le mérite de sa 6^{ème} place sur le marché CIMA par le dynamisme de compagnies présentes sur le territoire national. En effet, d'une seule société sur le marché en 1990 l'on est aujourd'hui à six(6) compagnies d'assurances vie dont cinq (5) se répartissent disproportionnellement le chiffre d'affaire en 2013 comme le montre la figure n°1 suivante :

Figure n° 1: la répartition du chiffre d'affaire entre les sociétés d'assurance vie au Burkina en 2013



Une présentation des parts de marché en 2013 à travers le tableau n°3 ci-dessous fait ressortir le degré de visibilité des sociétés d'assurances vie du marché Burkinabé.

Tableau 3: Part des marchés des sociétés d'assurances vie du marché Burkinabé en 2013

LIBELLE	SONAR vie	ALLIANZ	UAB vie	GA vie	CIF vie	MARCHÉ
Emissions nettes en millions FCFA	4,886	2,974	5,867	802	890	15,418
Part de Marché	31.70%	19.30%	38.06%	5.20%	5.73%	100.00%

Paragraphe 2 : La place d'Allianz Burkina assurances vie dans le marché burkinabé

Point de doute, Allianz Burkina Assurances Vie occupe une place de choix dans le marché Burkinabé au regard des parts de marché qui lui donne le 3^{ème} rang au niveau national après l'UAB-VIE et SONAR VIE. Ainsi, Allianz Burkina Assurances vie se hisse parmi les leaders du marché avec un chiffre d'affaire de 2 973 559 027 FCFA en 2013 soit une part de marché de 18.95%. Cette place, elle le doit bien grâce à son professionnalisme et à la qualité

des services qu'elle a su garder avec ses clients. Ce n'est donc pas par hasard qu'elle fut certifiée ISO 9001 en 2013. Pourtant cette performance cache bien des imperfections qu'il convient de constater si l'on porte un regard sur l'évolution des parts de marché de 2005 à 2013. Une analyse plus poussée de l'évolution des parts de marché laisse entrevoir un avenir incertain. Le tableau n°4 ci-dessous retrace l'évolution de cette part de marché sur la même période.

Tableau 4: Evolution des parts de marché d'Allianz Burkina Assurances Vie

Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Allianz	1,503	1,352	2,661	3,168	883	1,942	2,160	2,962	2,974
Chiffre d'affaire du marché en Mds	4,507	5,008	8,296	8,521	8,864	12,435	12,473	14,066	15,418
part de marché	33.35	27.00	32.08	37.18	9.96	15.62	17.32	21.06	19.29

Source : FANAF, le marché de l'assurance en Afrique, 2008 à 2012 et APSAB pour 2013

On constate donc que cette part de marché évolue en dents de scie, avec une bonne performance enregistrée en 2008. Cette performance est vite inhibée par les baisses des années suivantes alors que le chiffre d'affaire du marché vie connaît une croissance continue acceptable. Toute chose qui montre une baisse de l'activité de l'entreprise alors que la concurrence se ravive avec de nouvelles entrées sur le marché à l'instar de CIF- VIE en 2012 et UA-VIE en 2013.

SECTION II: PRESENTATION DES TYPES D'ASSURANCES VIE

Les produits d'assurance vie sur nos marchés souffrent de dynamisme d'innovation. Depuis quelques années, le bilan est globalement mitigé car le développement de cette branche n'a pas été suivi sur le plan de développement de produits adaptés aux besoins de nos populations. Pire encore, nous retrouvons dans certaines compagnies des vieux produits qui n'ont jamais été évalués pour améliorer les garanties et surtout vérifier si les chargements sont toujours adaptés. Traditionnellement, les produits d'assurances vie commercialisés au Burkina s'apparentent à ceux rencontrés dans la plupart des pays de la zone CIMA. Ces produits n'ont toujours pas conquis l'attention du public, contrairement à certaines assurances dommages

obligatoires. Par conséquent pour être plus attrayant, la distribution des produits d'assurance vie se fait principalement selon que la clientèle est constituée de particuliers ou de personnes morales. Cela a conduit à une classification des produits d'assurance vie et capitalisation en deux branches à savoir la branche individuelle (dite également la grande branche) et la branche collective (dite aussi la branche groupe).

Paragraphe 1 La Branche collective ou assurance vie collective

Les contrats vie collectifs ou branche collective ou encore branche groupe regroupe les contrats qui ont été souscrits par des personnes physiques ou morales au profit des membres d'un groupe donné. Ces contrats ont des frais de gestions réduits par rapport aux assurances vie individuelles. L'intérêt que représentent ces types de produits sur le marché burkinabé nécessite que soient exposés, les différents produits d'assurances vie collectifs commercialisés au Burkina, accompagnés de quelques statistiques.

A) Les produits d'assurance vie collectifs commercialisés au Burkina

Au Burkina Faso, les contrats collectifs proposés par les compagnies d'assurance dans leur grande majorité sont des contrats collectifs d'épargne qui permettent aux entreprises et aux associations ou syndicats d'offrir une retraite convenable à leurs membres. A côté de ces contrats collectifs d'épargne, les compagnies proposent des contrats collectifs de prévoyance. Il s'agit des contrats souscrits, soit par des organismes de crédit pour la couverture des prêts qu'ils accordent à leurs clients, soit par des entreprises, associations ou syndicats pour garantir un capital convenable aux bénéficiaires désignés au contrat, en cas de décès d'un des leurs.

Ainsi, les contrats collectifs commercialisés au Burkina sont :

- les contrats collectifs en cas de décès comprenant les contrats collectifs décès entreprise ou prévoyance collective et les contrats collectifs décès liés à des emprunts,
- les contrats collectifs en cas de vie dits « retraite d'entreprise » ou « retraite complémentaire » comprenant les contrats collectifs retraite à cotisations définies, les contrats collectifs retraites à prestations définies et les contrats indemnité de fin de carrière (IFC).

Un extrait de l'état C1 de la zone CIMA en **annexe n°1**, nous présente en **tableau**

n°11, la branche collective par catégorie du marché Burkinabé des assurances vie collectives en 2013.

Au regard de ce tableau, le paradoxe est que malgré les avantages à coûts réduits que présentent les contrats collectifs, les contrats individuels demeurent les plus vendus. Si les produits collectifs étaient donc adaptés aux réalités des groupes du marché, le marché engrangerait un chiffre d'affaire plus intéressant. D'où l'intérêt d'innover pour les rendre plus attractifs.

B) Les contrats vie collectifs d'Allianz Burkina assurances vie

Les mêmes contrats sont présentés sous d'autres noms pour des raisons commerciales à Allianz Burkina Assurances vie. On distingue :

1) les contrats collectifs de capitalisation ou retraites collectifs

Ils sont au nombre de deux, qui sont :

- les contrats retraite complémentaire qui est un contrat retraite collectif à cotisation définie. On distingue à ce niveau le contrat avenir retraite entreprise, et le contrat de prévoyance entreprise qui offre non seulement un capital en cas de décès avant l'échéance du contrat mais également le compte épargne capitalisé avec une participation au bénéficiaire de l'adhérent pendant une certaine durée stipulée dans le contrat.
- les contrats indemnité de fin de carrière en cas de départ à la retraite, de décès ou de licenciement.

2) Les contrats de prévoyance collectifs

Ils sont aussi au nombre de deux :

- les contrats de prévoyance groupe : ils couvrent outre la garantie de base (décès toutes causes, l'invalidité absolue et définitive et les garanties complémentaires comme les frais funéraires). On y retrouve également des contrats de bancassurance comme ASSURIA, SOGEVIE, SOGEVIE PLUS, OASIS, SUPER COMPTE (la poste), OPTIMA avec le même fonctionnement qui est de couvrir le décès.
- le contrat décès emprunteur dit crédit-banque qui permet le versement du capital restant dû ou le remboursement de l'emprunt à l'organisme emprunteur.

Paragraphe 2 : Les contrats d'assurances vie individuels

Les contrats vie individuels reprennent les mêmes configurations que les contrats collectifs déjà évoqués avec quelques fois les mêmes dénominations. Ainsi les contrats individuels capitalisation ou retraite sont essentiellement composés de contrats Avenir Retraite et de contrat mixte de prévoyance ayant un volet capitalisation pour un compte individuel retraite (CIR). Le contrat EducAssur qui continue de faire ses preuves s'inscrit également dans cette logique, EducAssur est un contrat d'assurance Rente Education comportant deux garanties :

- la garantie Education qui permet à Allianz Burkina Assurances Vie de prendre en charge les frais d'éducation de l'enfant bénéficiaire du contrat en cas de disparition prématurée de l'adhérent ;
- la garantie Etudes qui permet à Allianz Burkina assurances vie de financer les études de l'enfant bénéficiaire du contrat en cas de survie de l'adhérent.

Quant aux contrats individuels de prévoyance, ils sont composés de produits couvrant le décès/ invalidité et quelques fois des garanties complémentaires de frais funéraires.

SECTION III : LES PRINCIPAUX INDICATEURS

Le niveau de développement de l'assurance vie sur le marché Burkinabé s'apprécierait mieux si l'on tient compte des principaux indicateurs socioéconomiques. Pour cela, nous nous contenterons des indicateurs suivants : le taux de pénétration de l'assurance vie et sa densité.

Paragraphe 1 : le taux de pénétration de l'assurance vie.

Le taux de pénétration se définit comme la part de la prime vie émise dans le Produit Intérieur Brut (PIB) national. Par rapport au niveau de contribution de l'assurance vie à l'économie nationale, on peut se faire une idée du niveau de développement de l'assurance vie dans le pays. L'année 2013 montre un indicateur faible de 0.24%, un léger fléchissement par rapport à 2012 qui était de 0.26%⁴. Cela n'est point surprenant puisque cela témoigne bien d'une réalité dans la zone CIMA, avec un taux de pénétration de l'assurance vie de l'ordre de

⁴ Annuaire des sociétés membres de la FANAF, xxème édition, 2014.

0.3%⁵ depuis 2010. Une comparaison avec certains pays montre que beaucoup reste encore à faire. En effet avec un taux de pénétration de l'assurance vie de plus de 10%, l'Afrique du Sud bat le record en Afrique et deuxième au niveau mondiale après la Taiwan. Il est vrai que les données déjà évoqué confirment bien un niveau très faible de l'assurance vie sur le marché Burkinabé. Mais se tourner vers un autre indicateur comme la densité permettrait de s'en convaincre d'avantage.

Paragraphe 2 : la densité de l'assurance vie

La densité de l'assurance est en quelques mots la prime moyenne par habitant pour ne pas dire la prime d'assurance par tête. Une observation sur la période de 2005 à 2013 laisse entrevoir une prime moyenne de 646 FCFA par habitant (confère tableau n°5 ci-dessous) justifiant le constat relatif au faible niveau de développement du marché Burkinabé de l'assurance vie. Pourtant déjà en 2012, dans certains comme l'Afrique du sud, ce ratio est très satisfaisant et avoisine 450 000 FCFA⁶.

Tableau 5: Densité de l'assurance vie au Burkina de 2005 à 2013

Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Densité moyenne
Prime émise par habitant ou densité	344	373	608	607	617	755	734	810	964	646

Source: Annuaire des sociétés membres de la FANAF, xxème édition, 2014, page 24

L'analyse générale des indicateurs du marché Burkinabé de l'assurance vie nous invite à constater que l'assurance vie du marché a connu néanmoins une évolution aussi faible soit-elle. A la lumière des tendances de certains pays émergents qui présentent des indicateurs intéressants, des diagnostics ont permis de relever un certain nombre de difficultés qu'il convient d'analyser dans le chapitre suivant.

⁵ Cf Kamega, défis de l'assurance vie en Afrique noire francophone, la tribune de l'assurance n°143, 2010.

⁶ Source : sigma n°3/2013, l'assurance dans le monde en 2012, pour un dollars égale à 506 FCFA.

CHAPITRE II: LES CONTRAINTES TECHNIQUES ET COMMERCIALES POUR LES ASSUREURS VIE DU MARCHE BURKINABE

Le difficile décollage que connaît le marché Burkinabé de l'assurance vie est dû à un certain nombre de contraintes qu'il convient d'examiner avant d'évoquer la nécessité de l'innovation. En nous limitant aux contraintes d'ordre techniques et commerciales, il convient tout d'abord d'évoquer les facteurs explicatifs de ces contraintes qui sont essentiellement d'ordre socioéconomique.

SECTION I: LES DIFFICULTES SOCIOECONOMIQUES

Les problèmes historiques justifient en prélude, une offre inadaptée. En effet un déphasage existe entre l'offre d'assurance vie et le contexte du marché burkinabé. En pratique, il apparait que l'offre actuelle est principalement le fruit de l'héritage colonial. Elle est historiquement adaptée aux populations occidentales expatriées, mais ne répond pas aux attentes de l'essentiel de la population compte tenu de leurs caractéristiques socioéconomiques : croyances, traditions, religion, revenus, comportements microéconomiques, etc.

Paragraphe 1 : les obstacles socioculturels et religieux.

Les caractéristiques générales de la population, les habitudes religieuses et culturelles font du Burkina Faso, une richesse convoitée par les occidentaux. Mais concernant l'assurance vie, ces atouts constituent un obstacle.

A) les obstacles socioculturels

Les caractéristiques socioculturelles des individus de la région constituent un frein au développement de l'assurance vie. La situation actuelle du marché nous a permis de constater une population assurable sur le marché burkinabé mais qui a plus tendance à compter en cas de sinistre sur des réseaux de solidarité familiaux, claniques, villageois, associatifs ou professionnels.

Ainsi ces produits d'assurance vie devront faire face à la concurrence des systèmes de solidarité traditionnels (notamment les tontines), qui sont très prisés par la population. Autant de comportements qui ne peuvent qu'entraver l'évolution de la branche.

B) Les obstacles religieux

Il semble acquis que l'Afrique dispose d'une culture riche, de traditions très marquées et d'un investissement religieux très prononcé. Si ces propriétés suscitent fascination et admiration chez certains, ils sont également facteurs de difficultés et d'obstacles chez d'autres, notamment chez les assureurs qui proposent leurs produits d'assurance vie.

Par la diversité de religions mais à forte dominance musulmane (environ 60.5%⁷ laissant le christianisme en seconde position selon les résultats du Recensement Général de la Population de 2006), on peut signaler qu'au sein de la population Burkinabé, pour certaines traditions africaines ou religieuses, la conception de la vie laisse à désirer. Pour ces religions ou traditions, la réalisation de profits suite à l'évènement d'un malheur est considérée comme immorale et enfin l'intérêt, l'incertitude et la prise excessive de risque sont interdites dans les transactions commerciales. Ils estiment que la vie d'un homme est hors de prix. Il serait donc inconcevable que sa mort fasse l'objet d'une spéculation mercantile. C'est principalement la position des musulmans. A ce propos, aussi bien au Sénégal, l'assurance-vie peine à entrer dans les habitudes des populations et cela se remarque dans bien d'autres pays d'Afrique. Mamadou Koné⁸, ex-commissaire contrôleur de la CIMA en a d'ailleurs fait le constat. « Les assurances-vie ne bénéficient pas d'une bonne image auprès des populations » dit-il. La religion serait l'un des facteurs de cet état de fait car, l'assurance-vie est perçue par la population sénégalaise comme de l'usure ou des jeux de hasards. Ce serait pour eux « contrecarrer la volonté de Dieu » que d'y souscrire.

Ainsi, S'il ne fait aucun doute que certains musulmans usent des contrats d'assurances vie classiques, il ne fait aucun doute non plus que de nombreux musulmans ne soient pas couverts par les contrats d'assurance vie proposés sur le marché. Faisant une excursion sur les

⁷ Source : Institut National de la Statistique, Recensement Général de la Population (RGPH) 2006.

⁸ Mamadou KONE, état des lieux de l'assurance vie dans les pays de la CIMA, Douala, 2007.

barrières culturelles et religieuses, une attention particulière peut par ailleurs être accordée à l'islam vu son influence notable sur la population Burkinabé et en conséquence sur la commercialisation des produits d'assurances vie. Pour mémoire, comme l'indique Aymric KAMEGA⁹, la charia au cœur de la loi islamique désigne l'ensemble de règles de conduites applicables aux musulmans. Parmi les actions interdites en Islam, on peut citer la « riba », qui représente l'intérêt généralement traduit par l'usure, le « gharar », c'est-à-dire l'ambiguïté ou le manque de clarté dans les contrats, le *maisir* correspondant à la prise excessive de risque et le « haram » ou placements inacceptables par exemple dans le porc, l'alcool, les jeux de hasard et la pornographie.

Certes, il apparaît toujours une forte incompréhension des produits d'assurance par les prospects. Mais à côté de ces pesanteurs, ceux d'ordre économiques sont les plus perceptibles et contribuent à semer le doute quant à l'avenir de la branche vie.

Paragraphe 2 : les obstacles d'ordre économique.

Les obstacles d'ordre économique s'observent essentiellement dans la faiblesse des revenus, et la faible bancarisation.

A) La faiblesse des revenus

Dans son rapport sur les difficultés de l'émergence assurantielle en Afrique, Jérôme Yeatman, consultant international en Assurance nous avait déjà fait état des raisons qui expliquent la faible émergence de l'assurance en Afrique en général et en Afrique subsaharienne francophone en particulier. La cause principale est évidemment la faiblesse des revenus moyens des particuliers. Avant de payer des cotisations d'assurance, il faut d'abord couvrir les besoins de première nécessité, à savoir : manger, se loger, payer l'école des enfants, faire face aux dépenses de transport et de santé, et à toutes sortes de priorités reléguant ainsi l'assurance dans la catégorie réservée exclusivement aux riches.

⁹Aymric Kamega : Défis de l'assurance vie en Afrique noire francophone. *La tribune de l'assurance*, janvier 2010.

Ainsi, le très faible revenu moyen et la très faible cotisation moyenne vie par habitant démontrent-ils que la souscription d'un contrat d'assurance vie n'est pas la priorité pour des populations qui arrivent à peine à satisfaire leurs besoins primaires. A cela s'ajoute la faible bancarisation du marché.

B) Une faible bancarisation

La bancarisation se définit comme le pourcentage d'individus d'un pays disposant d'un compte bancaire. Pendant qu'en France un taux de bancarisation de 100% est attendu, en Afrique beaucoup reste encore à faire. Dans la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), dont le Burkina fait partie, le taux de bancarisation est de 8% en 2013¹⁰. Il est vrai que comparé à la moyenne toléré de 3% ces taux semblent acceptables mais compte tenue de la dynamique actuelle des différents secteurs d'activité pour le développement et le secteur des assurances en particulier, ces taux demeurent encore faibles car ils sont toujours loin des objectifs actuels de la BECEAO qui est de 20%. Pire au Burkina, il apparaît que l'activité informelle qui est très élevée s'accompagne d'un taux très faible car en 2011 avec ses 14 millions d'habitants, seulement 700 000¹¹ Burkinabé disposent d'un compte bancaire, soit 6.2% du potentiel. Cette situation n'est pas sans influence négative sur le développement de l'assurance vie sur le marché burkinabé. En effet l'un des leviers actuels pour une meilleure distribution des produits d'assurances vie est incontestablement le réseau bancaire. Dans ce contexte, la bancassurance a un rôle essentiel. Depuis 2012 en France, l'on estimait déjà à 63% les produits d'assurances vie distribués par les banques comme le montrent le tableau n°6 ci-dessous :

¹⁰ Source : Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BECEAO).

¹¹ Source : Direction du trésor et de la comptabilité publique du Burkina Faso.

Tableau 6: Répartition du chiffre d'affaire selon les modes de distribution en 2012 en France (%)

	Vie-capitalisation	Dommages
Agents Généraux	7	34
Courtiers	11	18
Salariés	16	2
Sociétés sans Intermédiaires	0	33
Bancassurance	63	12
Autres modes	3	1

Source : Rapport d'activité de la Fédération française des Sociétés d'assurances (FFSA) 2012

Il faut souligner que la faible bancarisation est une contrainte réelle pour l'éclosion de la branche vie au Burkina. En effet dans une tendance actuelle de minimisation des frais généraux, de réduction de primes, d'une recherche grandissante de diversification du portefeuille, d'une meilleure mutualisation par l'augmentation de sa clientèle et d'une technicité bancaire en pleine mutation la bancassurance lorsqu'elle est développée demeure incontournable. D'autres difficultés liées à l'activité d'assurances existent et concernent le marché en général que nous limiterons aux contraintes techniques et commerciales.

SECTIONII: LES CONTRAINTES D'ORDRE TECHNIQUES ET COMMERCIALES

Le développement de l'assurance vie sur le marché Burkinabé est confronté à des obstacles propres aux assureurs. L'on peut principalement évoquer le problème des frais généraux, des problèmes d'ordre marketing et commerciales.

Paragraphe 1 Les difficultés d'ordre technique.

A) Le poids des frais et chargements

L'une des difficultés auxquelles sont confrontés les produits d'assurance vie est leur rentabilité plombée en grande partie par les frais généraux. La maîtrise de ces frais est donc

un challenge dans lequel les compagnies du marché comme Allianz Burkina Assurances vie doivent s'engager.

1) les frais de gestion et les frais d'entrée (d'adhésion).

Des chargements sont introduits dans la détermination de la prime commerciale et dans l'évaluation des provisions mathématiques pour couvrir les éventuelles frais pour l'acquisition des contrats, les frais d'administration et les frais dépensés pour la gestion des différentes prestations effectuées au cours du contrat. Vu les différents rôles que jouent les chargements, leur mauvaise évaluation a une incidence remarquable sur le résultat technique des contrats. En effet les contrats d'épargne ont pour but de garantir une épargne en fonction de la prime versée par l'adhérent et les primes qui portent des intérêts sont les primes investies, c'est-à-dire les primes commerciales, déduction faite des chargements.

Cependant, un taux de chargements trop élevé entraîne des contrats peu attractifs et peu rentables pour les adhérents et donc une difficulté pour la compagnie de commercialiser le produit.

Ainsi, les compagnies d'assurance vie du Burkina Faso font face généralement à des frais d'adhésion et coûts de gestion très élevés. A Allianz Burkina Assurances, ces frais sont en moyenne de 5000 FCFA pour les frais d'entrée et de 5% pour les frais de gestion. Pour être plus attractif au public, les compagnies vies devraient revoir ces frais qui constituent un frein à l'épargne sur le marché des assurances vie du marché burkinabé. Le succès de certains contrats vie européens s'explique par la réduction considérable de ces frais voire leur annulation. C'est le cas du contrat « puissance sélection » d'assurancevie.com, une assurance vie en ligne qui a remporté le grand prix de l'innovation en 2014 avec des frais d'entrée nuls, des frais de gestion de 0.6% et des frais de rachats partiels programmés non facturés. C'est un contrat d'assurance-vie multisupport géré par e-cie-vie, une filiale du groupe Générali, et vendu par le courtier français JDHM Vie propriétaire de la marque assurancevie.com.

2) Les obstacles liés au frais de contrôle.

Outre les obstacles liés à la faiblesse des revenus, les frais de contrôle que payent les compagnies en constituent un obstacle majeur pour l'éclosion de la branche. En effet, les compagnies d'assurance du marché doivent payer des frais dits de contrôle à la Division des

assurances chaque année de l'ordre de 1% du chiffre d'affaire. Aussi, si ces frais sont régulièrement payés, ils le sont sur le dos des assurés qui les supportent par les chargements opérés sur les primes. Ces chargements qui gonflent les primes limitent ainsi le pouvoir d'achat de ces populations. Une meilleure vue des taxes et frais payés par les compagnies en 2012 s'illustre par le tableau n°7 suivant :

Tableau 7: Contribution au Budget de l'Etat en 2011-2012 des compagnies d'assurances membres de l'APSAB en milliers de FCFA.

MARCHE	année 2 011		année 2 012		variation en		variation
B.I.C	857	952	931	898	73	946	9%
IUTS et TPA	517	134	727	673	210	538	41%
Taxes d'assurances	2 694	388	3 356	286	661	898	25%
frais de contrôle	524	716	558	907	34	190	7%
IRVM	194	802	190	867	-	3 934	-2%
IRC	109	111	109	347		236	0%
IRF	31	559	42	169	10	610	34%
Patente	60	607	74	966	14	358	24%
droits d'enregistrement des	30	540	78	678	48	137	158%
TVA	91	987	189	648	97	660	106%
dividendes	74	793	460	800	386	006	516%
TOTAL	5 187	595	6 721	244	1 533	648	30%

Source : rapport d'activité de l'APSAB, 2012

B) Des taux d'intérêt trompeurs

A l'occasion des contrôles des compagnies d'assurances et d'examen de dossiers, il a été établi lors de la 76^e session ordinaire de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) à Cotonou (Bénin) que les conditions générales ou particulières de certains contrats d'assurances vie comportent une indication trompeuse du taux minimum garanti confère circulaire N° 002/c/ CRCA/ PDT/2014 en Annexe n°2. Ces contrats indiquent un taux garanti alors que l'épargne gérée fait encore l'objet d'un prélèvement annuel. Il est fortement recommandé d'indiquer des taux d'intérêts nets de prélèvements pour éviter la confusion chez les assurés qui considèrent souvent le taux brut pour le net. Par exemple, la double stipulation d'un taux garanti de 3.5% et d'un prélèvement annuel de 1% est équivalente à la stipulation unique d'un taux garanti de 2.465 % c'est-à-dire $1,035 \times 0,99 - 1$. Cette double indication d'un taux brut et d'un taux de prélèvement est donc trompeuse et est observable sur le marché Burkinabé. Cette indication double à la place de l'indication d'un taux unique freine

la compréhension par le public du fonctionnement de l'assurance-vie, et détourne en définitive le public de l'assurance.

C) La sous tarification

La sous tarification existe dans les contrats de prévoyance collectifs. Ce risque résulte de la commercialisation de ces contrats en dessous de leurs coûts effectifs dans le but d'avoir de nouvelles parts de marché. Elle s'est accentuée à cause de la concurrence et de la similitude des produits commercialisés sur le marché Burkinabé. Les sociétés d'assurances se voient imposées certains taux lors de la négociation des contrats par les souscripteurs notamment dans les contrats décès emprunteurs, mettant ainsi en cause tous les fondements de la tarification et entravant le développement de l'assurance vie du marché.

Outre ces difficultés techniques, celles d'ordre marketing et commerciales constituent aussi un handicap majeur pour le développement de l'assurance vie au Burkina Faso.

Paragraphe 2 : Les difficultés d'ordre marketing et commercial.

D'un constat général, il semble que les assureurs ne font pas assez pour l'amélioration de leur image car des difficultés de communication et de gestion de la relation client subsistent.

A) Une faible communication

Parler de la communication, nécessite que soient évoquées en amont la notion de marketing. Il s'agit de l'ensemble des actions qui, dans une économie de marché, ont pour objet de prévoir ou de constater, et, le cas échéant, de stimuler, susciter ou renouveler, les besoins du consommateur, en telle catégorie de produits ou de services et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés. En quelques mots c'est l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins, comprendre les comportements, et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation. Or on peut regretter non seulement un manque de connaissance globale des produits d'assurance mais également l'incompréhension des produits par les prospects. En effet, nombre des termes utilisés en assurance vie semblent trop

techniques pour l'essentiel des assurés potentiels. Dès lors, on pourrait se demander qu'en sera-t-il pour la majorité des analphabètes présents sur le territoire national. Il est donc évident que l'analphabétisme nuit à la commercialisation des produits d'assurances vie et cela vient toutefois rappeler l'effort de communication à fournir pour vaincre ces obstacles. Ainsi, la quasi-absence de la communication constitue un grand handicap pour la commercialisation de l'assurance vie au Burkina Faso. En effet, c'est le premier instrument de notoriété de l'image de l'entreprise. D'où la nécessité pour les assureurs vie en particulier d'utiliser toutes les formes possibles de communication pour soigner leur image auprès des assurés et prospects.

B) Problème de gestion de la relation client

Le problème de la relation est d'une importance capitale pour toute entreprise. Pourtant la relation assureur/client n'est pas des meilleures. En effet les politiques de segmentation sont quasi-inexistantes aussi bien que les stratégies de fidélisation, absence de statistiques permettant de bien cerner le client. Au lieu de penser d'abord client, pour la majorité de ces compagnies, c'est le produit qui est la principale préoccupation, le client étant relégué au second rang. L'on note une absence de lien interactif entre l'assuré et l'assureur, ce dernier ignorant presque totalement les motivations, les attitudes, et les comportements du client. C'est ce qui explique que des sommes énormes soient dépensées pour conquérir de nouveaux clients, alors que peu ou presque rien n'est fait pour conserver la clientèle existante, d'où un réel problème de fidélisation de la clientèle. Les assureurs doivent savoir que l'instabilité de la clientèle en portefeuille coûte cher car, elle entraîne des frais de gestion importants. Mieux vaut enrayer le taux de chute que de produire plus pour compenser les sorties.

C) Problème de confiance

La confiance, l'une des valeurs sur laquelle se base l'assurance n'est pas très bien perçue par la population assurable. En effet les assureurs sont traités par beaucoup d'« assurables » d'« escroc ». Ils ne sont pas convaincus de la bonne foi des assureurs en ce qui concerne leur promesse de payer les sinistres en échange des cotisations. Mais le manque

de confiance existe aussi du côté des assureurs. Il faut remarquer que les relations entre les citoyens et les assureurs ne sont guère satisfaisantes.

D'une part, les assureurs redoutent les sinistres fictifs et les autres prétextes imaginés par les assurés pour recevoir des prestations, et d'autre part, nombre d'assurés ne sont pas convaincus de la bonne foi des assureurs en ce qui concerne leur promesse de payer les sinistres en échange des cotisations qu'ils exigent. Il est donc difficile pour l'assuré de comprendre que l'on refuse de lui payer dans les délais impartis une épargne qu'il a constitué lui-même au prix de plusieurs sacrifices, et dans ce contexte, la crédibilité des opérations d'assurance vie est gravement affectée.

Certes, les difficultés sont multiples si bien qu'on se demande dans ce contexte, si un lendemain meilleur est toujours possible pour l'assurance vie. Mais analysons de plus près certaines difficultés à travers une enquête auprès des assurés.

Paragraphe 3 : Analyse de satisfaction des résultats d'une enquête.

Une enquête de satisfaction s'est déroulée du 01 au 22 août 2014 et concerne seulement le siège d'Allianz Burkina Assurances.

A) méthodologie de l'étude

Elle a consisté en une collecte des données puis en leur analyse. Dans le cadre de la présente étude, il a été retenu la méthode du sondage.

1) Sondage

Nous avons préféré opter pour un sondage. L'objectif poursuivi est donc de mesurer le degré de souscription des produits et services d'assurances vie pour en conclure sur leur adaptation aux besoins des populations. Pour cela nous avons procédé à un échantillonnage au sein des assurés de la compagnie.

2) Echantillonnage

La taille de l'échantillon de la présente enquête est fixée à 123 individus dont 58 en assurances vie. Mais pour des besoins de cohérence par rapport à notre travail, nous nous sommes intéressés aux assurés de la branche vie. Il s'agissait d'émettre des appels

téléphoniques en direction des clients pour prendre avec eux des rendez-vous dans le but de les enquêter. Cependant, compte tenu du déplacement qui était difficile nous avons le plus enquêté par le biais du téléphone et effectué seulement quatre (4) visites.

3) Outil de collecte

Un questionnaire (**annexe n°3**) a été conçu pour la collecte des données devant permettre de cibler des variables pertinentes pour expliquer les causes du faible développement de l'assurance vie dans l'économie burkinabé. Le questionnaire a permis de disposer des informations ci-après: des informations sur les compagnies d'assurances vie relatives à leur image, aux services qu'elles offrent, à l'utilité sociale de ces services, les informations relatives aux contrats d'assurances vie, le type de contrat, les motivations ou raisons de la souscription et la satisfaction de la prestation de l'assureur ; de l'obligation d'informations en cours de contrat.

4) Opération d'enquête

L'opération de collecte s'est basée sur un support de questionnaire. Dans l'ensemble, la collecte s'est déroulée dans de bonnes conditions. Cependant, certaines difficultés ont été rencontrées face à certaines personnes qui n'étaient pas réceptives à répondre au questionnaire.

B) l'analyse des résultats de l'enquête

Avant de faire une extrapolation sur le marché burkinabé, nous avons choisi de mettre en exergue quelques particularités sur les observations portant sur Allianz Burkina Assurances Vie. Cette démarche vise à mettre un accent particulier sur l'opinion des enquêtés de la structure de stage.

1) Degré de souscription d'une police d'assurance vie

Sur l'échantillon des 123 enquêtés, il ressort que 47% de ces personnes ont souscrit une police d'assurance vie alors que 53% ne sont pas assurés en vie comme l'illustre le **tableau n°8** ci-dessous :

Tableau 8: Répartition des assurés en fonction des branches de souscription.

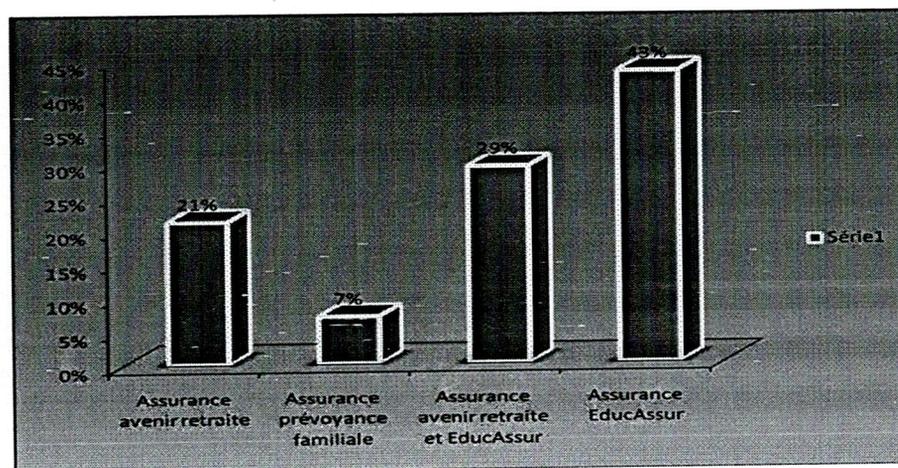
Assurés	Nombre	pourcentage(%)
Assurances vie	58	47
Assurances non vie	65	53
Total	123	100

Source : données de l'enquête.

Compte tenu de la faible proportion des assurés en vie, cela confirme bien nos analyses précédentes de l'existence des contraintes dans la stratégie de communication des compagnies vie, la notoriété des produits de la branche vie, l'attrait des produits et leurs adaptations au contexte socioéconomique du pays. Par conséquent, l'innovation est attendue par des produits et services qui répondent aux réalités du pays.

Aussi, au regard des données collectées auprès des individus enquêtés, les motivations à la souscription d'un contrat vie semble converger essentiellement sur la protection de la sa personne et de sa famille. Il n'est donc pas étonnant que parmi les assurés ayant répondu les principaux motifs avancés par les souscripteurs se répartissent comme suite : motif de prévoyance (7%), préparer sa retraite avec le contrat avenir retraite (21%), couvrir ses engagements en banque (0%), transmettre un patrimoine aux proches à travers le contrat EducAssur (43%), le contrat Avenir retraite et EducAsur (29%). Ces données sont consignées dans la fiche d'enquête jointe en annexe n°3. Cependant une meilleure visibilité nécessite le graphique n°2 suivant :

Figure n°2: la répartition des différents contrats en fonction du degré de souscription



2) La qualité de l'information et de conseil.

a) Le respect de l'obligation d'information annuelle des assurés.

Conformément aux dispositions de l'article 75 du code CIMA, modifié par le Règlement n°00001/CIMA/PCMA/CE/SG/CIMA/2009, il y'a une obligation d'information annuelle qui pèse sur les assureurs vie vis-à-vis des assurés. Elle consiste à porter à la connaissance des assurés, les informations relatives au montant de la valeur de rachat, montant de la valeur de réduction, montant des capitaux garantis, taux d'intérêt minimum garanti, taux moyen de rendement des placements de l'assureur, taux d'intérêt correspondant au montant affecté aux provisions mathématiques du contrat provenant directement de la participation aux bénéfices de l'exercice écoulé ainsi que la prime du contrat. L'assureur doit préciser en termes précis et clairs dans cette communication, ce que signifient les opérations de rachat et de réduction et quelles sont leurs conséquences légales et contractuelles. Il nous a été donné de constater que 31% des individus enquêtés ont déclaré être peu satisfaits des informations annuelles concernant leurs contrats contre 69% qui ont déclaré être satisfaits (voir tableau n°9 ci-dessous).

Tableau 9: Niveau de satisfaction de l'assuré par rapport à la qualité de l'information et de conseil

Qualité de l'info et qualité des conseils	Pas du tout satisfait	0	0%
	Peu satisfait	12	31%
	Satisfait	27	69%
	Tout à fait	0	0%
	Neutre	19	-

Ces résultats révèlent que certains assurés ne reçoivent pas régulièrement les informations relatives à leurs contrats et interpellent du même coup, l'effort qu'il reste à faire du côté des assureurs pour rehausser d'avantage leur image. En effet, le non-respect de cette exigence par les compagnies d'assurances ne garantit pas le renforcement de la transparence et la lisibilité des contrats. Or son respect pourrait contribuer à l'amélioration de l'image de l'assureur auprès du public et à faciliter la comparabilité des contrats, afin d'éclairer le choix des assurables. Ce qui permettra aux assureurs vie de se mettre à l'abri des interprétations abusives dépourvues d'originalité.

b) La clarté des documents

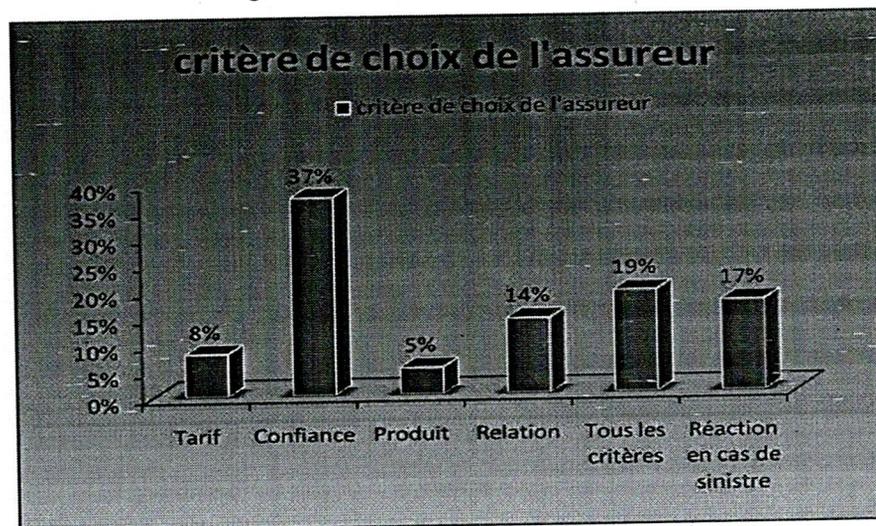
En ce qui concerne la clarté des documents, malgré les dispositions du code CIMA qui obligent les assureurs à rendre leurs contrats en langage simple et lisible, malgré l'obligation de présenter les clauses des contrats en caractères très apparents (article 8 du code CIMA), force est de constater que beaucoup reste à faire. En effet, les résultats de l'enquête révèlent que 40% des personnes ayant répondu sont satisfaits de la clarté des documents alors que la majorité des 60% sont peu satisfaits que nous matérialiserons par le tableau n°10 suivant tiré de la fiche d'enquête :

Tableau 10: Degré de satisfaction des assurés par rapport à la clarté des documents

Clarté des documents	Pas du tout satisfait	0	0%
	Peu satisfait	12	60%
	satisfait	8	40%
	Tout à fait satisfait	0	0%
	Neutre	38	-

Ainsi la prestation de services des compagnies d'assurances n'est pas irréprochable et appelle par la même occasion, une adaptation des produits pour rendre ce secteur plus utile à tous les citoyens et à l'économie nationale. Cependant il faut reconnaître que gagner la confiance des assurés est essentiel pour booster le marché des assurances vie du marché burkinabé. Mais cela dépendra fortement des pratiques et des prestations des assureurs vis-à-vis des assurés. D'ailleurs, l'étude menée à travers l'enquête révèle que la confiance est un critère fondamental dans le choix de l'assureur. Nous pouvons visualiser cela à travers le graphique n°3 suivant :

Figure n° 3: Critère de choix de l'assureur



Au regard de l'analyse des déterminants du faible niveau de développement de l'assurance vie au Burkina, cela nous conforte sur la nécessité d'innover pour redynamiser ce secteur.

Partie II: L'INNOVATION EN ASSURANCE VIE : UNE REponse AUX DIFFICULTES DU MARCHE BURKINABE

Selon le Livre vert sur l'innovation¹², publié par la Commission européenne « l'innovation est indispensable. Pourtant le concept d'innovation ne se laisse pas approcher si aisément. Depuis J. Schumpeter¹³, on distingue l'invention, processus par lequel une nouvelle idée est découverte ou créée via des projets, des plans, etc., de l'innovation qui se produit lors d'une première transaction commerciale réussie. La définition la plus large est proposée par l'Organisme de Coopération pour le Développement Economique (O.C.D.E) qui définit l'innovation, dans le manuel de Frascati¹⁴, comme une « transformation d'une idée en un produit ou service commercialisable, un procédé de fabrication ou de distribution opérationnel, nouveaux ou améliorés, ou encore une nouvelle méthode de service social » (Commission européenne, 1996). Ainsi, les innovations peuvent être classées en fonction de la profondeur des transformations qu'elles engendrent:

- les innovations incrémentales relèvent d'un ensemble continu de petites actions qui articulent des opportunités techniques dans le cadre de trajectoires déjà définies. La demande et le jeu du marché y jouent un rôle essentiel.

- les innovations radicales sont associées à une idée de rupture par rapport au cadre technique défini.

Elles peuvent également être classées, par exemple, en fonction de leur objectif : promouvoir une idée à travers un produit ou un service, promouvoir une nouvelle méthode de production, économiser un facteur de production (travail, matières premières, énergie, information...) ou améliorer l'organisation. C'est cette dernière fonction qui fera l'objet d'étude pour les chapitres suivants, vu l'intérêt qu'elle représente pour les sociétés d'assurances en général et de l'assurance vie en particulier.

¹² Livre vert de l'innovation, bulletin de l'Union Européenne, Luxembourg, 1996.

¹³ Schumpeter, J. Capitalisme, socialisme et Démocratie (II), chapitre 7, 1942.

¹⁴ Principes directeurs proposés par l'OCDE pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique-*Manuel d'Oslo*-deuxième édition (OCDE/ CE/Eurostat : 1996).

CHAPITRE III: LES MANIFESTATIONS DE L'INNOVATION

Le Burkina connaît de plus en plus une augmentation de sa population et surtout de sa population active, la transition démographique s'accompagnant de multiples changements. D'où la nécessité de l'innovation en assurance vie pour répondre aux nouveaux besoins dû à l'évolution démographique. Mais caractériser l'innovation en assurance vie consiste déjà à recenser les domaines où elle va se manifester. Pour remplir ses objectifs, l'assureur doit intégrer de multiples processus :

- la conception d'une offre adaptée aux attentes des assurés,
- la commercialisation de ces offres par des méthodes de distribution adaptées,
- la gestion de ce portefeuille de promesses (les contrats),
- la gestion des évènements (sinistres), donc la fourniture des prestations auxquelles l'assureur s'est engagé,
- l'association de services autour de la prestation pécuniaire centrale,
- la gestion financière des fonds nécessaires à son activité.

En d'autres termes, il incombe au secteur de revoir son positionnement technique et commercial afin de répondre aux exigences et contraintes.

SECTION I: INNOVATION SUR LE PLAN TECHNIQUE

La meilleure manière de réussir l'innovation sur le plan technique revient avant tout, de tenir compte des besoins des clients. En réalité, le minimum de ce que veulent les clients, c'est que leurs sinistres soient bien gérés et que leurs primes ne soient pas augmentées. Mais il convient avant tout de signaler que l'innovation passe aussi par la capacité pour une entreprise de réussir une différenciation de ses produits adaptés qui en conséquence confère à celui-ci un avantage concurrentiel.

Paragraphe 1 : innovation produit-service pour accompagner les grandes mutations.

On peut distinguer trois (3) catégories dans l'innovation produit- service :

- les innovations de " produit-service "proprement dites, au sens de la mise au point d'un nouveau service, " formule ", ou contrat. Il peut s'agir également d'un contrat associé à un risque nouveau.

- les innovations architecturales, par association ou dissociation de " produits-services " anciens. L'association ou l'intégration de services consiste à proposer des formules ou des contrats où le prestataire s'engage à traiter pour le compte du client, un ensemble d'opérations qui faisaient antérieurement l'objet de formules ou de contrats séparés. La dissociation consiste à l'inverse à isoler un type de prestation ou un sous-ensemble d'opérations et à le proposer comme nouveau service vendu séparément ou en option ;
- Les innovations de modification du " produit-service ". Dans ce cas, l'essentiel du service, envisagé du point de vue du client, est inchangé, sa dénomination reste invariable, mais des modifications sont introduites explicitement dans la formule et dans les contrats.

A) les pistes envisagées

Le poids de l'économie informelle et le rôle des pratiques communautaires dans le fonctionnement de l'économie réelle témoignent sans doute de l'importance de la prise en compte du contexte socioéconomique dans la recherche de solutions innovantes.

1) Une population cible à exploiter

Il ne sert à rien de proposer des produits sans au préalable définir la population cible qui convient. Pourtant au regard de la méfiance ou du manque de confiance qui règne au sein de la population, il convient pour les assureurs vie du marché Burkinabé de collaborer avec des structures ayant la confiance de la population pour leur proposer des produits appropriés et travailler à regagner la confiance. En effet, Sur le plan privé, la société africaine en générale est principalement caractérisée par une solidarité soutenue. Au-delà de cette solidarité, la générosité est une valeur morale essentielle qui au niveau du peuple prend la forme pratique de l'hospitalité. Joseph KI-ZERBO, dans son ouvrage sur l'histoire de l'Afrique noire, 1978 reprend ainsi de nombreux témoignages de voyageurs, occidentaux ou arabes, louant la grande hospitalité des populations d'Afrique subsaharienne. Aujourd'hui, la solidarité traditionnelle en Afrique et particulièrement au Burkina se manifeste principalement au sein de la sphère privée, par le développement de la solidarité organisée à savoir la solidarité communautaire intra générationnelle, à travers des coopératives, associations, syndicats et tontines.

Ainsi il est évident dans ce sens que, pour répondre aux besoins de la population burkinabé avec toutes leurs spécificités, il faudrait faire grandir progressivement leur intérêt de transférer leurs risques à des compagnies d'assurance. Pour cela, s'appuyer sur les coopératives, syndicats, associations et tontines sans distinction des activités concernées constituerait un point de départ intéressant.

a) les coopératives

En Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso, le comportement des agents est dans la plupart du temps dicté par leur appartenance à des réseaux ou à des structures sociales. Ils sont à la fois rationnels et relationnels.

Les coopératives sont omniprésentes en Afrique, elles y ont été introduites par les puissances coloniales. Depuis, leur influence ne cesse de grandir en s'adaptant facilement au modèle africain, basé sur l'entraide intercommunautaire. Aujourd'hui, leur nombre s'exprime en termes de milliers et les plus grandes comptent plus de 500 adhérents au Burkina.

Il est donc évident que leur développement constitue un véritable atout pour les sociétés d'assurances vie, vu la population assurable qu'elles constituent. En effet, les avantages pour un établissement agréé en assurance vie sont d'une importance non négligeable. Comme la structure est déjà existante, le démarchage d'assurés potentiels s'en trouve facilité.

De surcroît, les coopératives ont la confiance de leurs adhérents. On pourrait ainsi briser le tabou de l'assurance vie et éventuellement changer la mentalité des adhérents sur des contrats vie collectifs.

Enfin, en contribuant au développement de la coopérative, on contribue également au développement de la région, ce qui permettrait à long terme d'améliorer le niveau de vie des populations et espérer voir l'assurance vie traditionnelle s'imposer un jour sachant que la population y aura été préparée. Pour mieux poursuivre notre raisonnement il serait encore mieux de nous tourner vers un autre type d'organisation pour proposer les produits d'assurances vie: les syndicats.

b) les syndicats

La part de salariés bien que leur nombre soit encore faible, évolue néanmoins d'année en année. Pourtant, cette classe constitue une clientèle potentielle étant donné qu'elle dispose

d'un revenu acceptable et permanent. Dans ces circonstances, les syndicats sont d'un grand intérêt pour les compagnies d'assurance du marché. Leur nombre ayant considérablement augmenté au fil des années, c'est sur ce contexte de renouveau des syndicats que nous comptons pour proposer nos produits avec un système de cotisation qui permettrait de prélever les primes en pourcentage d'une assiette commune des cotisations.

De plus, il existe des relations permanentes entre les syndicats de la classe politique. Ils y sont toujours plus proches, malgré quelques divergences. C'est donc une chance pour les assureurs d'embrasser à la fois les deux classes. Il serait donc regrettable de ne pas tenter d'établir des relations avec eux.

c) les tontines

En Afrique ils peuvent se définir comme des regroupements de personnes, à adhésion individuelle et volontaire, en vue d'organiser un système d'entraide populaire d'épargne ou de crédit. Ils présentent les avantages de fournir des services financiers de manière extrêmement souple, tout en maintenant un respect des traditions et coutumes à travers leur mode de fonctionnement, leurs fêtes annuelles généralement organisées, leur mode de célébration d'événements heureux ou malheureux, etc.

On distingue généralement les tontines rotatives et les tontines accumulatives. Mais la tontine rotative est la plus présente au Burkina. L'intérêt des tontines pour le développement de l'assurance vie classique s'illustre à quatre niveaux.

Premièrement, les tontines ont toujours porté des germes d'assurance vie classique. Ce n'est donc pas le hasard, puisqu'en créant en France les premières tontines au XVIIIème siècle, le financier et Italien du nom de TONTI fut le véritable précurseur de l'assurance vie. Comme le souligne Yeatman¹⁵, bien souvent, les tontines accumulatives utilisent des opérations d'assurances pour offrir des services à leurs membres. Cette compatibilité entre les tontines et l'assurance vie classique est donc immédiate. A titre d'exemple en France, le Groupe Mutualiste le Conservateur¹⁶ propose des tontines et cette activité fonctionne bien.

Par ailleurs, les tontines concernent toutes les strates socioéconomiques de la population africaine : ruraux, urbains, riches, pauvres, etc. En s'associant aux tontines, qui

¹⁵ Jérôme YEATMAN « l'assurance en Afrique : une émergence difficile », Risques, les cahiers de l'assurance 71.

¹⁶ Groupe mutualiste indépendant français spécialisé dans l'épargne à long terme et principal acteur français de la tontine financière.

couvrent donc une population très large, les assureurs auraient ainsi la capacité de réussir une grande mutualisation qui pourra se faire entre les populations les plus risquées et les populations les moins risquées et même entre les populations les plus fortunées et les populations les moins fortunées etc.

Troisièmement, les tontines s'inscrivent naturellement dans le respect des traditions et des spécificités socioéconomiques des membres, à travers leur mode de fonctionnement, leurs fêtes annuelles, leur mode de célébration d'événements heureux ou malheureux, etc. Les barrières psychologiques ou celles liées aux croyances et aux religions disparaissent, ce qui est donc favorable au développement de l'assurance vie.

Enfin, les tontines présentent l'avantage de proposer un cadre dans lequel les membres retrouvent la confiance qu'ils n'accordent plus aux institutions que sont les assureurs classiques, l'Etat ou organismes publiques de prévoyance sociale. Puisque la tontine crée un climat de sécurité entre les membres, cet état d'esprit serait susceptible de limiter les tentatives de fraudes liées à toute activité d'assurance.

Pour toutes ces raisons, les assureurs ont donc tout intérêt à considérer ces tontines comme une opportunité, et non comme un concurrent déloyal. Les assureurs pourraient ainsi proposer aux tontines des contrats collectifs ne modifiant pas leurs règles de fonctionnement internes si chères à leurs membres, en se chargeant principalement de l'encaissement et de la gestion financière d'une partie des fonds accumulés, de la mutualisation des risques entre tontines et de la responsabilité du versement de tout ou partie de la prestation. De tels contrats collectifs présenteraient l'avantage de permettre aux assureurs d'élargir significativement leurs populations couvertes, tout en limitant les démarches commerciales individuelles. L'intérêt de tels contrats pour les tontines souscriptrices serait alors de bénéficier d'une réduction du coût de l'assurance, grâce à une plus grande mutualisation des risques compte tenu notamment de la capacité de l'assureur à mutualiser les risques de différentes tontines.

d) les associations et les Organismes Non Gouvernementaux (ONG)

Aujourd'hui, leur nombre a considérablement augmenté et cela pourrait constituer un atout pour les assureurs vie du marché. En vertu de la solidarité qui règne entre les membres, leur proximité auprès du public aussi bien que les pouvoirs publics, laissent penser que l'assurance vie peut trouver en son sein une voie d'expansion. En effet en fonction de

l'objectif poursuivi, les associations ou les ONG peuvent être civiles, coutumières ou religieuses. Par conséquent en dehors de la population assurable que peuvent constituer ces associations, elles bénéficient souvent de la confiance de la population et par conséquent se révèlent être un acteur privilégié à associer aussi bien dans la conception que dans la distribution des produits d'assurance vie. Ainsi c'est avec beaucoup de chance que l'on pourrait toucher facilement toutes les couches sociales en passant du monde paysan, culturel, religieux etc.

Certes, s'adosser sur un organisme communautaire crédible comme ceux mentionnés ci-dessus constitue une piste innovante, mais la réalité est tout autre lorsqu'il s'agit de proposer les produits adéquats.

2) Quelques produits innovants adaptés

Nous avons désormais défini notre population cible, à savoir les coopératives, les syndicats, les associations et éventuellement les tontines. Notre réflexion doit donc se tourner maintenant vers la nature du produit. Mais il convient avant tout d'explorer dans la société, ce qui pourrait constituer un atout pour les assureurs vie du marché burkinabé.

a) les funérailles au Burkina

En Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso, c'est une réalité de constater que le respect des disparus qui s'accompagne de la détermination à honorer les ancêtres entraîne de nombreuses dépenses dans l'organisation des funérailles. Ainsi la famille du défunt peut se retrouver dans l'impasse absolue quand on sait que la mort ne prévient pas et que l'on peut se retrouver en difficultés financières en ce moment là. Prévoir une assurance « frais funéraires » conforme à la culture du milieu a des chances de succès et pourrait soulager ces populations lors de ces événements douloureux. Cette assurance devra permettre de prendre en compte les frais d'obsèques incluant les frais de cercueil, la location d'un corbillard, l'achat d'un terrain mortuaire, des frais de la morgue, la location des groupes d'animation pour les veillées mortuaires et de déplacement des familles du défunt. Les produits peuvent ainsi être variés et comme exemple nous pouvons envisager les possibilités suivantes :

- assurance individuelle « funérailles assur »; le capital est versé à la famille de l'assuré pour les dépenses déjà énumérées.

- assurance famille « funérailles assur » souscrite par un chef de famille ou du clan au profit de chacun de ses membres.
- assurance village « funérailles assur » souscrite par un chef de localité pour le compte de sa localité.
- police entreprise « funérailles assur » souscrite par un chef d'entreprise au profit de son personnel ainsi que les membres de leurs familles.
- police communale « funérailles assur » souscrite par la commune au profit des adhérents de la commune ainsi que les membres de leurs familles si possible.
- un contrat qui garantie le paiement d'un capital destiné à couvrir tout ou partie des frais de dépenses exposées à l'occasion du décès par maladie ou par accident de la personne désignée dans le contrat.
- un contrat « total assur-vie » qui garantit non seulement le paiement des frais engagés depuis la maladie ou l'accident mais également le capital des « frais funéraires ». Dans le cas du souscripteur survivant, seul lui est dû, le remboursement des frais engagés pour les soins, hospitalisations et frais médicaux.

Cependant il faut retenir que la souscription de telles polices peut venir à titre complémentaire à des contrats existants. Mais lorsqu'elle est faite par groupement ou association, elle permettra une bonne mutualisation du risque et par conséquent une réduction de la prime.

b) L'éducation

L'on ne peut le nier, faire face à l'éducation des enfants de nos jours demande que des moyens financiers soient épargnés. Du secondaire au supérieur, les problèmes sont multiples : absence de bourses, les frais de restaurations, le transport etc. Déjà présent dans certaines sociétés d'assurances sous des formes diverses comme la rente éducation qui garantie une rente éducation à l'enfant en cas de décès de l'assuré jusqu'à l'échéance du contrat, l'assurance éducation doit être revue en associant d'autres garanties pour tenir compte des besoins et des risques actuelles. C'est dans ce sens que nous pouvons penser aux contrats suivants :

- un contrat éducation mixte qui prévoit le versement d'une rente en cas de vie ou de décès de l'assuré pendant une certaine durée pour assurer l'éducation de l'enfant en l'accompagnant de garanties annexes comme la garantie santé qui déclenche le

paiement des frais médicaux et hospitalisations en cas de maladie de l'enfant pourrait être d'une grande importance et attractive.

- une garantie qui prévoit le financement des études supérieures de l'enfant quels que soient les aléas de la vie (perte d'emploi, maladie, décès, invalidité...)
- un produit qui permet aux parents de choisir à la souscription du contrat, le niveau, la qualité de formation et l'établissement d'enseignement supérieur ainsi que le pays dans lequel il souhaite que son enfant aille poursuivre ses études. Il serait souhaitable que soit prévu dans le cas où l'enfant n'atteint pas l'université, un capital lui sera versé au terme du contrat pour lui permettre de faire un autre choix dans vie.

Toutefois, concevoir des produits et services innovants ne suffira pas à atteindre les assurables à faible revenu, d'où la nécessité de recourir à la microassurance.

B) les produits de micro assurance

La plupart des contrats d'assurance vie commercialisés dans le marché Burkinabé sont de type importé. En effet ils présentent de nombreuses similitudes avec ceux vendus en Europe. Ce sont des produits très souvent limités au personnel salarié des entreprises ou des administrations. Pourtant la réalité est tout autre car, les commerçants, les agriculteurs, les artisans, les transporteurs, les autres acteurs du secteur informel et les professions libérales sont dans la plupart des cas sans couverture sociale. Examiner les moyens adéquats pouvant permettre d'atteindre le grand public, concevoir et gérer des produits appropriés avec des cotisations flexibles adaptées à la volatilité de leurs revenus sont plus que nécessaires. C'est dans ce sens que nous voyons la micro assurance comme source d'innovation pour développer de nouvelles niches.

1) les objectifs de la micro assurance

Suite au règlement N° 0003/CIMA/PCE/2012 portant organisation des opérations de microassurance dans les Etats membres de la CIMA, nous pouvons retrouver à l'article 700 du code des assurances (code CIMA) modifié, une définition précise de la microassurance¹⁷:

¹⁷ Définition de la microassurance (Article 700 du code CIMA) : « la microassurance est un mécanisme d'assurance caractérisé principalement par la faiblesse des primes et/ou des capitaux assurés, par la

Elle vise à protéger les personnes à faible revenu contre des risques spécifiques en contrepartie du paiement des primes ou de cotisations. La micro assurance s'inscrit donc dans un processus d'accompagnement et d'extension des pratiques populaires. Le véritable défi de la micro assurance serait l'insertion d'un système d'assurance de type classique dans un cadre d'assurance informelle en s'appuyant sur les réseaux traditionnels de solidarité et sur ceux de l'économie populaire.

2) la pertinence des produits de micro assurance

Une innovation majeure se retrouve dans la nouvelle réglementation¹⁸ de la microassurance en zone CIMA sur la prestation de l'assureur. En effet, au regard de la précarité dans laquelle peuvent se trouver les populations cibles, le délai pour verser la valeur de rachat pour un contrat de microassurance est ramené à dix (10) jours au lieu de deux mois pour un contrat d'assurance normal. Un délai maximum de dix (10) jours est également fixé à l'assureur pour le paiement des capitaux échus et des prestations en cas de décès. Le droit à rachat dans un contrat de micro assurance naît lorsqu'une prime annuelle a été payée contre deux primes annuelles pour les contrats d'assurance classique.

Aussi, pour permettre de préserver les économies des assurés dans le cadre de contrat de microassurance, il est prévu que la valeur de rachat ne peut être inférieure à la somme des cotisations versées par les assurés. Il est donc fait obligation aux entreprises d'indemniser tout sinistré dans les dix (10) jours suivant la réception de la demande. Le rejet de toute demande d'indemnisation doit être motivé et signifié à l'assuré ou au bénéficiaire également dans un délai de dix (10) jours à compter de la réception de ladite demande.

Il faut aussi souligner que la complexité des produits d'assurances vie nuit au développement de la branche. Des produits d'assurance prévoyance couvrant le décès, l'accident et l'invalidité d'un assuré, doublés d'une garantie santé même modeste, apparaissent cependant aujourd'hui comme très prometteurs: la prévoyance pour sa simplicité, la couverture santé pour des raisons liées aux premiers besoins des populations. L'assurance vie, dans sa composante épargne et non décès, suscite également un engouement parmi les microassureurs.

simplicité des couvertures, des formalités de souscription, de gestion des contrats, de déclaration des sinistres et d'indemnisation des victimes. »

¹⁸ Présenté par Jean-Claude NGBWA, Secrétaire Général de la CIMA à Abidjan, le 30 octobre 2012

Les supports de communication sont également essentiels à condition d'être significatifs pour les populations. Nous pouvons exploiter la pléiade de théâtres ambulants, cinémas, brochures en bande dessinée qui continuent d'attirer autant de personnes sur notre marché.

Certes l'innovation-produit permet d'adapter de façon continue les besoins des assurés et prospects à l'offre d'assurance. Pourtant il faudrait que le fruit de l'innovation soit bénéfique pour les deux parties au contrat d'assurance sinon sa pérennité n'est pas certaine. De là, découle toute la nécessité d'une gestion technique et financière appropriée.

Paragraphe 2 : L'innovation par la gestion technique et financière.

Elle se définit comme les modes de gestion techniques et financières devant accompagner le changement. L'assureur devra porter un regard attentif à la maîtrise des frais généraux et d'une meilleure gestion des placements.

A) la maîtrise des frais généraux

Développer les produits adaptés aux marchés africains et accélérer le paiement des échéances échues ne sera possible que par une maîtrise et une réduction des frais généraux. La technologie peut contribuer à améliorer le retour sur investissement par une réduction et maîtrise des frais généraux tout en facilitant la communication entre les différents acteurs. La technologie n'est pas le privilège des seuls assureurs. Aujourd'hui les consommateurs aussi veulent en bénéficier. Même les ménages à bas revenus ont de plus en plus accès à la technologie des téléphones mobiles et d'Internet. En 2013, sur 100 personnes, on estime à 66¹⁹, le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile soit plus de 60% de la population. Quant à l'internet, le nombre d'utilisateurs au Burkina Faso est passé à 1 541 422 au 31 décembre 2013 selon le dernier rapport de l'Autorité de Régulation, des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) alors qu'il était de 519 526, un an plutôt soit un taux de croissance de 180.25%. Non seulement les NTIC permettent d'accroître la performance de la compagnie, de réduire les coûts et de diminuer le montant des primes, mais elles représentent aussi une

¹⁹ <http://donnees.banquemondiales.org/indicateur/IT.CEL.SETS.P2>

chance de mieux atteindre les populations marginalisées et d'introduire des produits accessibles pour satisfaire leurs besoins élémentaires. Si les NTIC, malgré leurs coûts ont pu se répandre aussi bien chez les pauvres que chez les riches, il convient donc de s'inspirer du modèle des téléphonies mobiles sans oublier que les utilisateurs de ces services constituent aussi un atout car ce sont des clients potentiels sur qui pourrait se pencher l'assurance vie.

Au final, pour un développement durable de l'assurance vie, certes, il est important d'innover en produits et services, d'accélérer le paiement des contrats échues et même d'inculquer une culture d'assurance à cette population mais surtout de réduire aussi le coût des prestations.

B) La gestion des placements

Les opportunités de placements sur le marché monétaire sont limitées aujourd'hui, ce qui ne permet ni d'optimiser la gestion actif-passif, ni d'offrir aux bénéficiaires des taux de rendements substantiels. En effet la plupart des placements au niveau national est constitué en majorité de dépôts bancaires. Depuis 2011, on peut estimer à 37% les placements des compagnies d'assurance en dépôts bancaires dans la zone CIMA selon les résultats de la FANAF 2011. L'absence de délocalisation des capitaux et le désintérêt pour les autres marchés financiers comme la bourse conduisent alors à une surreprésentation des liquidités bancaires dans les placements des assureurs vie de la zone et par conséquent à des taux d'intérêts très faibles ne favorisant pas une meilleure rémunération de l'épargne des assurés. Pourtant le développement de l'assurance vie au Burkina notamment de prévoyance et d'épargne est tributaire du succès à engranger dans les placements des primes collectés. Monsieur Edoh Kossi AMENOUNVE, Directeur Général de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA(BRVM) lors de la 38ème Assemblée Générale Annuelle de la FANAF du 17 au 21 février 2014 a exhorté les compagnies d'assurance africaines à investir davantage en bourse pour mieux rentabiliser leurs ressources. Puis, il a révélé que contrairement aux pays développés, les compagnies d'assurance de la zone CIMA sont moins orientées vers les produits des marchés financiers, (actions et obligations) alors que ces produits répondent de plus en plus à leur souci de sécurité, de liquidité et de rentabilité. Il est vrai que le Code CIMA impose de fortes restrictions en matière de placement des actifs en représentation des engagements en dehors de la zone CIMA comme le stipulent les articles

335 à 335-2 du Code des Assurance de la CIMA. Mais le dynamisme et la liquidité des marchés financiers locaux accompagnés de politiques incitatifs d'investissement sur ces marchés financiers peuvent concourir à un développement meilleur de l'assurance vie au Burkina qui dispose déjà depuis 2012 sur son marché d'une bourse dénommée Coris Bourse. Présentant l'exemple de la BRVM pour illustrer la vitalité des bourses africaines, M. AMENOUNVE a indiqué qu'elle est la première bourse parfaitement intégrée sur le plan international. Elle est passée à la cotation en continu le 16 septembre 2013 et a enregistré une progression d'environ 40% de ses indices en 2013. Dans sa communication, il a présenté les opportunités de placement qu'elles offrent aux compagnies d'Assurances et enfin les défis et perspectives à relever pour une meilleure participation des compagnies d'assurance aux activités boursières.

A supposer que les assureurs disposent d'outils techniques pour le développement de produits d'assurance vie et donc du marché, force est de reconnaître que l'activité de ces derniers serait fortement limitée, si des stratégies commerciales et de marketing ne sont pas adaptées.

SECTION II : INNOVATION SUR LE PLAN COMMERCIAL

L'acte d'achat valide doublement l'innovation : il prouve d'une part, qu'elle correspond à un besoin réel bien identifié et, d'autre part, que la démarche utilisée a bien répondu à l'attente. L'innovation commerciale est donc aussi au cœur de notre étude. L'objectif de cette section est d'expliquer la dynamique d'innovation à l'œuvre dans le secteur de la distribution, vu son rôle stratégique et les principales formes qu'elle exploite. La mise en place de systèmes de production intégrant les ventes et la production illustre également ce type d'innovation. L'innovation commerciale, également nommée « innovation marketing », peut se traduire par la mise en place de nouveaux circuits de vente ou de nouvelles méthodes de présentation, d'exposition, ou de promotion (un nouveau type d'emballage, nouveau logo, carte de fidélité, etc.) Mais avant tout, une étude en amont devrait être faite pour s'assurer que les produits répondront aux attentes des clients. Ainsi, nous privilégierons l'approche d'un marketing innovant comme pour une meilleure différenciation et de création de valeur dans un environnement concurrentiel.

Paragraphe 1 : l'innovation par des stratégies de marketing adaptées

De manière plus concise, nous retenons la définition suivante du marketing comme l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins, comprendre les comportements, et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation. La démarche marketing nécessite d'étudier, de décider, de mettre en œuvre et de contrôler. De là découle en amont la nécessité d'un marketing stratégique.

A) le marketing stratégique

Elle doit consister à une étude du marché ainsi que de la segmentation de celui-ci.

1) L'étude de marché

L'étude de marché va se concentrer sur trois grands types d'objectifs : la connaissance du marché, les choix stratégiques de conquête du marché et la définition d'une offre spécifique nouvelle. Il s'agit de confirmer qu'il existe bien une clientèle disponible et solvable pour le produit ou le service que l'on s'apprête à mettre sur le marché. En interne, les rapports, les comptes rendus de visite des commerciaux, les statistiques, les fichiers clients et fournisseurs, les réclamations et suggestions, entretiens individuels ou collectifs et l'observation, les dossiers sur la concurrence sont des supports exploitables. Tandis qu'à l'externe, les pistes de renseignement sont l'internet, la presse spécialisée, les banques de données, organismes professionnels, fédérations etc....

2) la segmentation.

Elle permet d'adapter l'offre aux besoins et aux attentes des clients ainsi catégorisés. L'adaptation vise le produit, son mode de distribution, son prix ou, encore, sa publicité. A ce niveau, il convient de distinguer la segmentation du marché qui consiste en la division d'un marché en sous-parties homogènes exploitables, de la segmentation comportementale.

La segmentation des marchés est **indispensable à toute stratégie commerciale**. Pour cette raison, cette segmentation est dite **stratégique**. En assurance, toute segmentation doit prendre en considération au moins quatre critères : **la catégorie de clients visés, la catégorie de produits concernés, la zone géographique et la concurrence existante**.

La segmentation comportementale : Il s'agit de classer les clients en fonction de leur attitude, leur comportement elle vise à optimiser les résultats d'une action commerciale et encore plus précisément à **fidéliser la clientèle**. Son but fondamental est de **renseigner le fichier client en vue de futures actions**. Elle permet d'améliorer la production additionnelle et d'augmenter le taux de clients multi-contrats.

B) sur le plan de la communication

La mentalité des populations et leur incompréhension des garanties mettent en avant la nécessité d'une pédagogie et d'une explication des garanties et des produits. Il s'agit pour les assureurs de mener des campagnes périodiques d'information et de sensibilisation afin d'attirer l'attention des populations sur la nécessité de souscrire des contrats d'assurance vie. Ces campagnes pourraient insister sur la façon dont les populations devraient évaluer leurs propres besoins en couverture sociale et sur la place que devrait occuper l'assurance vie dans la planification financière familiale. Cela demande un coût certes, mais avec une volonté politique nationale, on pourrait réduire l'impact du coût de ces campagnes sur l'exploitation des compagnies d'assurance vie si ces actions sont menées et financées par la Direction Nationale et l'APSAB. De surcroît, chaque compagnie devrait prendre le relais avec des actions de marketing ciblées pour la commercialisation de ses produits.

1) La communication interne

Elle vise l'entreprise et doit être préalable à la communication externe si on veut obtenir une bonne motivation des différents collaborateurs de la société d'assurances. Que dire, en effet, lorsque le personnel apprend par les clients qu'un nouveau produit existe ! ...

Compte tenu de la complexité des produits industriels, il est important de développer la communication interne de façon à informer et motiver le personnel (commerciaux, techniciens, services après-vente) et à faire partager les messages et valeurs à véhiculer auprès de la clientèle. Le journal d'entreprise en est par exemple un support privilégié. Mais, la

formation du personnel des sociétés d'assurance vie est nécessaire pour donner la bonne information aux assurés ou aux potentiels souscripteurs. Cette formation doit aussi être valable pour les commerciaux, car constituant aujourd'hui l'une des principales forces de vente des sociétés vie. Cette formation conjuguée à la mise en place d'un code déontologique au niveau de ces commerciaux devrait permettre d'éviter que ces derniers ne versent dans le mensonge et la tromperie pour placer leurs produits. Il est en effet regrettable pour une compagnie lorsque les souscripteurs se rendent compte que des mensonges leur ont été servis lors des explications sur les produits.

Par ailleurs, la technologie peut contribuer à améliorer le retour sur investissement tout en facilitant la communication entre les différents acteurs et une assurance vie efficace avec une meilleure qualité de service.

2) La communication externe.

Deux stratégies apparaissent dans ce domaine : la campagne institutionnelle et la campagne produits et métiers. Il faut distinguer la **communication marketing** ou communication métier et produit de la **communication institutionnelle**.

a) La communication métier et produit

La campagne sur les produits et les métiers vise à créer un réflexe d'achat. Elle est utilisée pour la promotion des produits et/ou des services.

Notre vision innovante emprunte non seulement des soins particuliers sur le produit, le prix et la promotion mais également sur les supports.

Le produit : en assurance il constitue un service. Son intangibilité oblige l'assureur à apporter un soin tout particulier aux signes visibles par les prospects et clients qui montrent la qualité du service : l'accueil, les documents, les contrats, la gestion du service etc. Les services offerts ne se limitent pas à des aspects pécuniaires. Les prestations en nature se multiplient : assistance, conseils, les packs comme relier plusieurs produits de natures différentes dans un même contrat. Mais également le nom commercial du produit est devenu un phénomène de mode qui peut attirer l'attention du client. C'est ainsi qu'en dehors de la

qualité intrinsèque, il n'est pas inutile que le produit se distingue des produits concurrents par une ou plusieurs caractéristiques appréciées par les clients et ne pesant pas trop sur le prix.

Le prix : c'est ce que payent les assurés. Il doit être suffisant pour équilibrer la somme constituée par les sinistres (règlements + provisions), les frais généraux de l'entreprise, les commissions, la marge bénéficiaire ; les produits financiers sur les placements venant en déduction de cette somme. Les entreprises ne doivent pas s'éloigner du prix du marché si elles veulent vendre leurs contrats. Les entreprises gagnantes sont celles qui tout en pratiquant un prix compétitif réussissent à dégager la plus large marge bénéficiaire grâce à la maîtrise des coûts. Nous proposons donc que soit appliqués quelques fois des prix d'appel pour inciter la découverte de l'entreprise par les assurés afin de pouvoir leur proposer d'autres contrats. L'augmentation globale de la marge due à l'accroissement des ventes permettra de compenser les pertes éventuelles sur les produits d'appel. En ce qui concerne la retarification des contrats à terme, dans la limite du possible, augmenter en fonction des résultats techniques observés sur les différentes catégories d'assurés et ménager les assurés anciens qui ont souvent de meilleurs résultats techniques.

La promotion : elle Consiste à offrir des avantages financiers le plus souvent limités dans le temps en vue de stimuler la souscription d'un contrat d'assurance. Nous proposons les principaux moyens promotionnels:

- l'essai gratuit comme par exemple : la première prime gratuite pour l'assurance temporaire décès individuel des jeunes couples ayant souscrit.
- la réduction des frais d'ouverture pour un compte d'épargne retraite en assurance vie
- des primes et cadeaux : chèque cadeau crédité à l'ouverture d'un compte d'épargne, stylo remis aux prospects qui passent à l'agence.
- loterie
- animation sur le lieu de vente/ information plus l'offre de souscription par le personnel de guichet).

Les supports utilisés sont les grands médias (presse, télévision, affichage, radio ou cinéma) et également le hors média comme la promotion des ventes, la PLV (publicité sur le lieu de vente) les expositions, foires, salons, le sponsoring, le mécénat, etc.

b) La communication institutionnelle

Elle vise surtout à promouvoir l'image de l'entreprise auprès du public et à développer sa notoriété. Face au déficit d'image dont les assureurs souffrent, certains d'entre eux ont adopté la communication étiq ue qui repose sur des valeurs de solidarité et de transparence. On peut citer :

- Allianz avec son slogan : « Allianz, avec vous de A à Z »
- UAB : « Votre avenir, notre quotidien »
- la GA : « On vous croît, on vous suit »

Mais pour témoigner d'avantage de ces valeurs de solidarité, il serait aussi souhaitable de prévoir un fond de solidarité pour assister les assurés au delà des garanties d'assurance.

C) sur le plan de la gestion de la relation client

1) La gestion de la relation client ou « Customer, Relationship Management »

Il faut dépasser la tendance actuelle à la personnalisation, c'est-à-dire l'accompagnement et conseil pour aller vers le personnel dans une relation client durable qui valorise le client et la marque. Là encore se pose avec acuité, la nécessité des agents commerciaux pour accompagner dans le temps les assurés. Il sera donc inconcevable qu'une société ne mette pas les commerciaux au cœur de ses activités car baser l'innovation sur la connaissance approfondie du client, l'identification de ses besoins et envies en amont avant même que celui-ci en soit conscient nécessite un travail en amont par les commerciaux plus proches des clients.

Cependant, l'accompagnement avec des technologies adaptées rendrait plus efficace la gestion de la relation client pour les simples opérations de consultations des comptes d'épargne par les assurés, le rappel de leurs cotisations, les réponses en ligne des préoccupations des assurés et même la souscription des contrats en ligne. A ce propos nous ne manquerons pas d'évoquer le Contrat d'assurance vie « croissance vie Epargnissimo²⁰ » qui a remporté la palme d'or de l'innovation depuis 2010 et qui est devenu aujourd'hui un contrat essentiel du marché de l'assurance vie en France. Ce prix récompense la partie innovante du

²⁰ www.epargnissimo.fr.

contrat qui propose au client une nouvelle façon d'aborder la gestion en ligne. Quand au contrat d'assurance vie « puissance sélection », il a remporté le grand prix de l'innovation en 2014 en France grâce à la qualité de ses prestations en ligne. Pour espérer mettre l'assurance vie là où on ne l'attend pas forcément, il faut développer de façon continue des initiatives comme faire payer selon les moyens ou les besoins, selon la consommation ou la sinistralité. Mais développer aussi des actions pour se racheter auprès des assurés victimes de désagréments de la part de la compagnie ou encourager les clients les plus fidèles. On pourrait envisager les actions suivantes :

- annulation du désagrément occasionné à travers une réduction des primes, ajout de garanties additionnelles sans augmentation de prime, etc.
- récompenser les assurés les plus fidèles et développer la multi-détention des contrats pour les fidéliser d'avantage.
- suivre les rachats et les résiliations pour en savoir les motifs réels et se préoccuper des problèmes des assurés pouvant affecter leurs contrats.
- revaloriser les communications « fun » pour stimuler un mode de préférence chez les clients comme « Allianz avec vous de A à Z »

2) la fidélisation du client

a) L'objectif de la fidélisation

L'instabilité de la clientèle en portefeuille coûte cher. Elle entraîne des frais de gestion importants et nécessite de conquérir en permanence de nouveaux clients. Nombre d'assureurs constatent que, depuis de nombreuses années, des sommes considérables sont dépensées pour conquérir de nouveaux assurés, alors que, finalement, peu a été fait pour conserver les clients. Mieux vaut enrayer le taux de chute que produire pour compenser les sorties.

b) les outils de fidélisation

Parmi les différents outils de fidélisation, sans que cette liste puisse être exhaustive, on peut envisager les moyens suivants :

- une meilleure communication,
- une politique commerciale particulière :
- des bonus,

- la carte de fidélité,
- le parrainage,
- la lettre d'information,
- le numéro vert,
- un suivi particulier pour les clients qui résilient,
- une gestion rapide et de qualité des règlements de sinistres,
- une vente additionnelle (augmentation des garanties) ou une vente croisée (contrat dans une autre catégorie)
- une approche globale des besoins : les packages par exemple.

Dans cette opération, l'internet apparaît comme un outil privilégié et à fort potentiel. Il permet d'accroître la notoriété de l'assureur, tout en fournissant une bonne communication.

Paragraphe 2 : L'innovation par le mode de distribution

Dans ce paragraphe, avant d'évoquer d'autres modes de distribution innovantes il sera important de montrer que même les intermédiaires traditionnels doivent être revus pour s'adapter non seulement aux nouveaux besoins mais également à une clientèle de plus en plus exigeante.

A) L'innovation par les intermédiaires traditionnels d'assurances

La distribution par les intermédiaires traditionnels peut être revue pour tenir compte de l'évolution et de l'agressivité du marché si l'on associe d'autres attributions spécifiques sans oublier de mettre l'accent sur leur obligation d'information et de conseil. Cette démarche innovante pourrait se voir de la manière suivante :

D'abord, nombre de courtiers opèrent à la fois dans les opérations d'assurance vie et non vie si bien que la compétence des intermédiaires est souvent mise à rude épreuve par les clients. Ces compétences nécessitent une spécialisation des courtiers dans ces différents domaines pour mieux remplir leurs devoirs. Cette spécialisation est très poussée en France et il n'est pas rare de constater des courtiers en risques particuliers, en risques d'entreprises, uniquement en assurances vie, etc.

Les intermédiaires classiques devront être plus proche de leurs cibles en s'associant parfois à leurs activités culturelles, question de mieux cerner leurs habitudes culturelles et religieuses afin de mieux proposer à la compagnie les besoins adéquats des potentiels clients.

Former des agents généraux, des commerciaux ou courtiers pour l'approche d'assurance collective auprès d'organismes communautaires crédibles permettra non seulement de bénéficier de la confiance et de la population assurable que regorgent ces organismes mais également permettra une meilleure rémunération de ces intermédiaires qui les rendra plus agressifs. Mais la très vive concurrence régnant sur le marché Burkinabé conduit les assureurs à rechercher de nouveaux réseaux de distribution.

B) Le développement de la bancassurance

Simplement, la bancassurance se définit comme la distribution des produits d'assurances par l'intermédiaire des guichets bancaires. Si à l'occasion d'un besoin de service financier on est capable d'apporter également une réponse « assurance » optimisée, on est bien dans une démarche innovante. Les banques ayant une connaissance plus intime de leurs clients que les assureurs, il devient possible de tirer parti des non seulement des outils de connaissance de la clientèle mais également de la technologie existante pour l'optimisation de la diffusion des produits d'assurance. Certes cette bancassurance n'est pas une nouveauté au Burkina, les banques s'étant déjà largement employées à commercialiser de l'assurance, avec un certain succès. Mais sa maturité est limitée :

- les systèmes d'information sont très peu intégrés entre banque et assurance.
- la confiance des Burkinabés dans leurs banques est aussi limitée ; les assureurs encore plus.

Il convient donc pour une bancassurance innovante d'adopter la démarche suivante :

- renforcer la légitimité de la bancassurance : la bancassurance tirera sa légitimité d'une politique tarifaire concurrentielle et d'une qualité de service irréprochable, dans laquelle la gestion des sinistres prend une place particulière. Quelle que soit la solution mise en œuvre en partenariat avec des assureurs préexistants ou en relation exclusive avec un assureur, il faut que le client ait le sentiment d'un vrai service rendu pour un prix correct.

- renforcer les Compétences des banques : Il faut que la banque maîtrise plus étroitement la qualité du service et cela nécessite une formation par les assureurs. Il faut donc réfléchir non seulement au processus de sélection des banques mais à celui de leur suivi périodique sans oublier la qualité de la formation du réseau commercial de la banque. Aussi la qualité du provisionnement de l'assureur et des règlements de sinistre devra également être suivie par la banque.

Ce suivi réciproque devra permettre de renforcer les compétences des parties et par conséquent une meilleure prestation des services de bancassurance et un regain de confiance de la part des assurés ;

- diversifier les produits de bancassurance : là, la banque peut agir de la façon la plus directe, en proposant des complémentarités banque-assurance avec réduction sur le taux en cas de crédit en présence d'une assurance. La plupart des produits commercialisés en bancassurance sur le marché Burkinabé viennent en couverture du décès lié à un crédit bancaire octroyé à l'assuré. Ce dernier ne ressent pas forcément le besoin : il consent à la souscrire si elle lui permet d'accéder au prêt dont il a besoin. Il conviendrait donc de développer des produits suscitant l'engouement des clients. Dans ce sens, il serait utile non seulement d'identifier dans la clientèle bancaire et vérifier avec eux leur situation en matière d'assurance, mais aussi de profiter présenter d'autres produits lors des demandes de crédits.

Dans ce contexte, l'immobilier recèle donc un potentiel intéressant sur lequel il faut se pencher d'avantage.

Il convient aussi d'encourager les produits d'assurance via les cartes bancaires et veiller au renouvellement automatique des contrats à la demande du client.

Enfin reconnaissant certains besoins immédiats, les produits comme la retraite et de la santé devront être viabilisés.

C) les modes de distribution innovantes

L'assurance vie étant un produit qui se vend plutôt qu'il ne s'achète, d'autres voies devront être explorées sur le marché Burkinabé

1) La révolution de l'assurance par la téléphonie mobile : cas d'Allianz Burkina Assurances

L'utilisation des téléphones mobiles paraît évidente, eu égard au fort taux de pénétration de la téléphonie mobile au Burkina, comparé au faible taux de bancarisation. La vente par téléphone connaît un grand succès au Royaume Uni, où 35 % des assurances automobiles sont souscrites par ce biais. Cela explique pourquoi AVIVA, société anglaise, par exemple, est très impliquée dans ce mode de distribution. Compte tenu de l'avantage à coût réduit et la facilité de souscription qu'elle offre à l'assuré, cette pratique est d'un avenir certain. Allianz Burkina Assurance bénéficie déjà d'un contrat de ce genre dénommé « Airtel Mobil'assur », un produit d'assurances conçu par Airtel et MicroEnsure (une société de microassurance) et dont Allianz gère la raison d'être : le règlement des sinistres. Avec trois(3) garanties offertes aux assurés en individuel accident, hospitalisation et décès, l'innovation avec Mobil'Assur réside dans le mode de souscription. En effet, Mobil'Assur est destiné à tous les clients d'Airtel qui ont consommé au moins 1.000 FCFA le mois précédent. Si vous avez consommé au moins 1.000 FCFA d'unité le mois précédent, vous recevez un message vous invitant à souscrire à Mobil.Assur. En appelant alors le code *124#, ou en envoyant n'importe quel mot par SMS au 124, vous voyez apparaître à l'écran de votre téléphone, les instructions à suivre. La prime d'assurance est alors prélevée sur vos unités de communication et vous êtes assurés. Pour un partenariat avec environ 4 millions de clients potentiellement bénéficiaire, cela va contribuer à améliorer le taux de pénétration de l'assurance, mais attendons la fin de l'épisode de la clôture de l'exercice 2014 pour des résultats concrets.

2) l'internet

Le début des années 2000 a été marqué par la création d'un très grand nombre de sites, voire de sociétés, dédiées à la vente sur la « toile » (Web). Mais au Burkina cette pratique est quasi-inexistante alors que l'internet disposant d'un avantage à coût réduit pourrait rendre les produits d'assurances vie plus accessibles. L'innovation majeure dans ce mode de distribution peut résider dans la possibilité de souscription en ligne, d'une diffusion plus large des produits de qualité à moindre coût ainsi que dans l'information et conseils des assurés. Les sociétés d'assurances du Burkina devraient disposer de sites web animés régulièrement car ce sera

aussi un moyen de comparaison des différentes offres des assureurs grâce à des portails comme par exemple « assurland.com » en France.

3) L'innovation en partenariat

L'assureur noue un partenariat avec une organisation comme par exemple une IMF qui a déjà construit et fidélisé une clientèle. En Amérique Latine, ce sont parfois des réseaux de société d'électricité comme le cas de l'assureur MAPFRE avec le réseau Condensa en Colombie qui a réuni près de 300 000 assurés à travers le paiement de cotisation via les factures d'électricité ou des associations de la société en charge de la gestion de l'eau comme ce fut aussi l'exemple de l'assureur Positiva au Pérou avec plusieurs réseaux de distribution.

Chaque partie est compétente dans son domaine :

- L'assureur apporte à l'organisation son assistance technique et financière : conception de produits après analyse des besoins de la population cible, mise en place d'un tarif facile d'utilisation, gestion technique etc.
- d'un autre côté, l'organisation connaît bien les populations et une relation de confiance est déjà établie. Elle peut jouer le rôle de facilitateur et effacer tout sentiment de méfiance envers l'assureur. Ce modèle rare de nos jours, est appelé à se répandre surtout pour les compagnies d'assurance s'intéressant à la microassurance.

Des exemples de succès devraient guider nos pas :

- AIG Ouganda collabore avec 26 partenaires IMF
- En Inde, une Autorité Indienne de Développement et de Régulation (IRDA) encourage fortement les partenariats entre assureurs et IMF.
- Allianz, au Burkina, en Indonésie, en Egypte (AGF), en Colombie, en Inde avec des IMF du réseau Planet Guarantee.

Cependant, il faut reconnaître que l'innovation va de pair avec une bonne dose d'incertitude, puisque ce que l'on crée n'a encore jamais été essayé. De là vient toute l'importance d'un management de l'innovation.

CHAPITRE IV: LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

L'innovation est indissociable d'un bouleversement, d'une mutation, d'une ouverture, ainsi que d'une implication plus poussée dans la gestion de toute l'entreprise. En effet, toute innovation a un impact sur la gestion du personnel, sur le processus du traitement du client, sur la machine administrative et informatique, bref sur l'organisation et la démarche qualité de l'entreprise. Ainsi le management de l'innovation se définit comme le processus managérial devant être mis en place pour accompagner l'innovation.

SECTION I : L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

L'innovation organisationnelle désigne la structure à mettre en place ainsi que la gouvernance qui doivent accompagner le processus d'innovation. Dans tous les cas, le fait de proposer un nouveau " produit-service " s'accompagne de transformations plus ou moins lourdes des processus et de l'organisation, donc d'innovations et des aptitudes nécessaires pour accompagner le changement. La faculté à innover dépend alors de la capacité de l'entreprise à mettre de la créativité dans le lieu et l'organisation de travail, à tous les niveaux ainsi que de l'implication dans tout le réseau. Elle se traduit évidemment par la mise en place de bases de données, de formations du personnel, etc.

Notre vision dans cette section est par conséquent double. Nous voulons susciter à la fois un climat propice à l'innovation, et savoir gérer le processus d'innovation.

Ainsi L'innovation organisationnelle doit reposer à la fois sur une structure flexible et adaptée à l'innovation, d'une organisation favorable à l'innovation et d'une gestion spécifique des équipes dirigeantes compétentes et motivées et sur un management efficace des ressources humaines.

Paragraphe 1 : la structure organisationnelle

Dans une situation de compétition féroce, les entreprises se doivent de bâtir une organisation qui soit capable de répondre aux impératifs de la gestion des compétences actuelles et des capacités futures. Ainsi, l'innovation de la structure organisationnelle peut concerner l'organisation du lieu de travail. En général au niveau de la direction, nous sommes très occupés par le travail quotidien, alors que l'environnement exige que nous suivions nos concurrents, et que nous soyons attentifs aux nouveaux produits et aux nouveaux besoins.

Notre intention nouvelle pour les assureurs vie du marché Burkinabé est la mise en place d'une direction chargée de l'innovation composée de services internes composés d'experts et de chercheurs réfléchissant en permanence sur la mise en place du processus d'innovation et de services chargées de manager des groupes externes dynamiques pour réussir une veille concurrentielle efficace ou à la limite de trouver un soutien extérieur grâce à un conseil consultatif qui jouerait le rôle d'un conseil d'administration. A ce propos, il convient de noter que des germes innovants de veille concurrentielle se retrouvent à Allianz Burkina assurances à travers un service dénommé « chargé de mission ».

Paragraphe 2 : la gouvernance organisationnelle

La gouvernance organisationnelle quant à elle, concerne les pratiques de l'entreprise et ses relations extérieures.

A) la gouvernance d'une veille concurrentielle

La particularité est liée aux objectifs de la structure de gouvernance. Comme déjà évoqué au premier paragraphe, il peut être utile de mettre en place une gouvernance moins contraignante avec un conseil consultatif, qui réunit à la fois des cadres de l'interne et des personnes de l'externe. Par exemple d'un côté, les représentants des investisseurs et de l'autre, l'équipe de chercheurs. Le responsable de l'équipe de recherche est constamment aux aguets pour savoir si quelque chose ne marche pas et tout ceci devrait concerner toutes les pratiques de l'entreprise à savoir les systèmes de gestion, de la production, des systèmes de gestion de la qualité.

B) la politique de formation du personnel

La politique de formation du personnel doit s'adapter au changement et aux nouvelles technologies. C'est ainsi que par les hommes on peut aboutir à une sorte d'innovation participative à travers la formation des collaborateurs à la créativité, la remontée des informations et suggestions etc.

C) une innovation collaborative

Une démarche d'innovation collaborative adaptée au secteur de l'assurance vie, soutenue par son écosystème de pouvoirs publics, organisations professionnelles et communautaires est digne d'intérêt. Ainsi, les relations avec l'extérieur, l'intégration des clients, fournisseurs comme partenaires dans le processus d'innovation sont des voix de succès. Aussi des réunions de créativité conduites par des interlocuteurs de différents services et niveaux hiérarchiques permettront de dégager des pistes innovantes.

SECTION II: LA DEMARCHE QUALITE

Faire des produits de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement, il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser ce qui a été mis en place. Cette démarche va concerner tous les services de l'entreprise et non, pas uniquement, le service qualité. La démarche qualité permet d'innover. En effet, l'assuré accepte de payer une cotisation plus élevée que la concurrence si cela correspond à une garantie supplémentaire réelle. On songe ici à l'extension des garanties et des indemnisations rapides avant même le délai. Mais même si une partie aisée de la clientèle, sensible à une démarche qualité « hors prix », recherche la qualité, le confort ou le « tout inclus », il ne faut donc pas perdre de vue que la grande majorité de la population ayant des revenus faibles recherchent l'efficacité, la clarté et la simplicité pour un prix accessible. Notre démarche qualité s'inscrira dans cette logique. Mais Aucune exploration de la notion de management de la qualité et des pratiques qui s'y rattachent ne saurait être complète, sans évoquer le modèle ISO 9001.

Paragraphe 1 : La démarche qualité selon les normes ISO 9001

Les responsables des sociétés d'assurances du marché burkinabé, pour la plupart, ont tendance à limiter la qualité du produit uniquement au bien lui-même. La qualité pour eux, c'est un bon produit ou service ayant une bonne audience auprès des clients, c'est tout. Ils ignorent ou feignent d'ignorer que la qualité du produit ou du service sous-tend plusieurs actions au sein même de l'entreprise. Il faut y considérer tous les facteurs de l'entreprise et adopter une démarche processus. Le produit ou le service étant le résultat d'un processus, il

s'agit donc de considérer tous les acteurs de ce processus dans le management de la qualité. Tous les maillons de la chaîne du produit ou du service sont à revoir continuellement pour l'améliorer. Bien sûr, il faut avoir dans la démarche qualité une focalisation sur le client, mais il ne faut pas oublier ceux sans qui le produit ou service n'existerait : le personnel, les fournisseurs et les actionnaires pour la permanence des ressources nécessaires. La norme ISO 9001 énonce les exigences auxquelles doit satisfaire une démarche qualité. L'ISO 9001 en sa version 2008 (ISO 9001 : 2008) spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité. Ces exigences concernent tout organisme engagé dans la mise en place d'un système de management de la qualité, lorsque celui-ci :

- doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable ;
- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris le processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

Les exigences de cette Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. Présentée sous forme de spécifications (« ce qu'il faut faire »), la norme ISO 9001 : 2008 s'attache essentiellement au management des processus nécessaires pour satisfaire les besoins et les exigences du client, en assurant la conformité du produit et/ou du service. Outre la satisfaction du client, la norme ISO 9001 : 2008 présente également de façon explicite deux autres objectifs : la prise en compte des aspects réglementaires liés aux produits et l'amélioration continue. La qualité doit être gérée en tant que telle, c'est-à-dire qu'elle doit être pensée et pilotée pour dégager un résultat.

Paragraphe 2 : La démarche qualité à Allianz Burkina Assurances vie

L'équipe de direction d'Allianz Burkina Assurances vie a entraîné la démarche qualité de l'entreprise par la désignation d'un Responsable Qualité chargé du pilotage et la mise en place d'un budget. La participation de l'équipe de direction aux réunions périodiques de validation des activités du Système de Management de la Qualité et la création d'un cadre de communication au sein des directions viennent appuyer cette démarche.

A) la relation entre la politique qualité et la stratégie de l'entreprise

Cette relation trouve sa place dans l'objectif global de Allianz Burkina Assurances Vie et de son slogan « Allianz, avec vous de A à Z ». Le lien entre la politique qualité et les stratégies déployées pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise est : la création des agences au niveau local et sous-régional pour une meilleure accessibilité du service, la mise à disposition de ressources financières, matérielles et humaines, la création d'un cadre de communication et la mise en place d'un service clientèle pour satisfaire les besoins des clients, les informer et les sensibiliser.

Allianz Burkina Assurances vie base sa stratégie d'entreprise sur le principe selon lequel les relations avec les clients doivent être recentrées au cœur de sa performance. Le client devient la pièce maîtresse de sa stratégie. Elle reconnaît que le seul avantage qui fera sa différence fondamentale est la satisfaction des besoins de ses clients par des services financiers adaptés et des prestations de qualité. De cet état résulte une interaction entre sa stratégie d'entreprise et sa stratégie qualité.

B) La politique qualité à Allianz Burkina Assurances vie

Partant du principe général que diriger et faire fonctionner une société avec succès nécessite une démarche méthodique, Allianz Burkina Assurances vie, a basé sa démarche sur les huit (8) principes de l'ISO 9001 : 2008 (Annexe n°4). Ce processus vise à la détermination des besoins et attentes des clients, à l'établissement de la politique qualité et des objectifs qualité, à la détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualités, à la détermination et la fourniture des ressources nécessaires pour l'atteinte de ces objectifs. Il conduit également à la définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus, à la mise en œuvre de ces méthodes, à la détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes ainsi qu'à l'établissement et l'application d'un processus d'amélioration continue du Système de Management de la Qualité. Une telle démarche permet à Allianz Burkina Assurances vie, d'opter pour une approche relationnelle de la clientèle visant d'abord à écouter, analyser les besoins, conseiller et ensuite à proposer la solution qui convient au mieux. Cela s'est concrétisé depuis 2013 par l'obtention de la certification ISO 9001 récompensant les efforts déjà déployés pour la qualité de ces produits et services en assurances vie. Le suivi des

indicateurs principaux de la qualité est réalisé grâce à un standard d'évaluation mis en place et suivi périodiquement par l'équipe d'encadrement. La direction assure au quotidien la promotion de la qualité par la formation, le suivi et différentes formes d'émulations du personnel.

Allianz Burkina Assurances vie, à travers son équipe de direction facilite la politique qualité. Elle montre son engagement par le suivi sur la ponctualité et le respect des procédures, l'aménagement des programmes en fonction des exigences de la clientèle, l'organisation de campagnes promotionnelles, la réalisation d'audits internes et d'audits périodiques.

Aussi, cette direction organise des revues de directions pour s'assurer du bon suivi de la politique qualité et de son évolution et met à profit le cadre de communication en participant aux rencontres, en exécutant les recommandations y émanant et en mettant à la disposition du Système de Management de la Qualité les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la structure.

A travers son leadership, la direction d'Allianz Burkina Assurances vie crée un contexte dans lequel ses collaborateurs sont pleinement impliqués. L'équipe de direction examine les questions liées à la qualité lors des réunions du Comité de Direction. Elle s'imprègne des actions qualité de chaque service et propose des actions correctives. Par ailleurs, elle donne l'exemple, d'abord, par l'établissement de la politique qualité et des objectifs qualités et ensuite par sa promotion à tous les niveaux de l'entreprise. Elle s'assure que les exigences des clients et des autres parties intéressées soient une priorité à tous les niveaux de la hiérarchie, que les processus appropriés soient mis en œuvre pour répondre à ces exigences. Et qu'un Système de Management de la Qualité efficace et efficient soit établi, mis en œuvre et entretenu. Aussi, elle met à la disposition du système de management de la qualité, les ressources nécessaires par un budget conséquent, effectue une revue du système, décide des actions concernant la politique qualité et les objectifs qualités

Paragraphe 3 : Recommandations

A) Des actions internes et externes de l'équipe de direction

Il est vrai que sur le plan interne, des réflexions sur la politique qualité sont examinées lors des réunions du comité de direction. Mais sur le plan externe, il sera souhaitable que la

direction développe des approches avec la clientèle à travers des ateliers de concertation et des visites de terrain afin d'identifier leurs besoins et leurs attentes. Aussi, il est utile d'inciter son personnel à la création de groupes de résolution de problèmes qualité et associer des objectifs qualités dans tous les objectifs de la compagnie.

B) Le contrôle de la qualité

Il est louable, les actions déjà entreprises par Allianz Burkina Assurances vie aboutissant à la mise en place d'un département communication et management de la Qualité qui assure au quotidien la promotion de la qualité. Par contre, le suivi des indicateurs principaux de la qualité est une réalité. La société devrait passer d'un standard d'évaluation à une évaluation gérée à l'aide d'un logiciel spécialisé.

C) La valorisation des efforts et succès qualité des individus et des équipes

La valorisation des efforts qualité des individus et des équipes par un système de récompenses comme la lettre de reconnaissance, les augmentations diverses, les primes, le perfectionnement et formation, ainsi que par une promotion interne des agents méritants sont essentiels. Même si la direction valorise déjà les efforts et les succès qualité par des notes d'évaluation et des promotions, il ne faut pas oublier que les félicitations publiques, et des primes sur résultats sont aussi nécessaires pour la motivation du personnel dans la démarche qualité. Par exemple, la politique de motivation du personnel méritant peut se traduire par des lettres d'encouragement et de félicitations, par des primes pour le meilleur agent de chaque direction et par un voyage à l'extérieur du Burkina pour le meilleur agent de l'année.

D) la mesure de la satisfaction, l'anticipation et de l'identification des besoins des clients

La direction d'Allianz Burkina Assurances Vie développe des démarches spécifiques permettant de collecter et de mesurer la satisfaction clientèle. En dehors des enquêtes et des appels téléphoniques, la société devrait explorer aussi le site Internet, les boîtes à idées, les visites de terrain de la clientèle, les brochures diverses, le recueil des réclamations, les visites de courtoisie etc. Sur la base des informations collectées, la compagnie procède à une analyse des données afin de démontrer l'efficacité des processus concernés et espérer aussi anticiper les besoins non exprimés de ses clients pour répondre aux besoins spécifiques et ponctuels.

CONCLUSION GENERALE

L'avenir de l'assurance vie dépend fortement de la nécessité quotidienne de l'adapter au changement afin de mieux satisfaire non seulement aux besoins ou aux exigences du moment, mais également pour une question de savoir profiter de la modernité en termes de coût et de délai. Au terme de l'étude, nous nous sommes dévoués à présenter l'innovation en assurances vie comme une nécessité compte tenu des contraintes techniques et commerciales actuelles que rencontre le marché burkinabé. A travers cette étude nous avons non seulement voulu rendre compte de la réalité des sociétés d'assurances vie du marché burkinabé confrontées dans leurs difficultés de croissance. Mais également nous promettons un bel avenir en cas d'émergence de solutions techniques et commerciales endogènes innovantes. Les problèmes soulevés par les sociétés sont nombreux et cette étude n'avait pas la prétention de l'exhaustivité. Même si le marché de l'assurance vie au Burkina Faso est longtemps resté embryonnaire, nous portons toujours un regard optimiste car il ne faut pas oublier que le Burkina représente aujourd'hui plus de 16 millions d'habitants, ce qui constitue une clientèle potentielle qu'il faut savoir exploiter. Dans ce contexte, la présente étude, loin d'être totalement contraire au système d'assurance actuel se propose juste d'apporter quelques améliorations à travers des outils théoriques et opérationnels innovants adaptés à son développement. Dans la première partie, il a été question pour nous de faire un bref état des lieux du marché des assurances vie du marché Burkinabé et les contraintes techniques et commerciales qui l'accablent. La seconde partie a été l'occasion de présenter l'innovation en assurances vie comme une réponse aux difficultés du marché. Dans ce contexte, nous nous sommes attelés à montrer d'abord les manifestations de l'innovation sur le plan technique et commercial avant de proposer la conduite pour un meilleur management de l'innovation. Une attention sur la dernière assemblée de la FANAF nous conforte dans notre démarche d'innovation à travers le thème : « les nouveaux horizons de l'assurance africaine ». En scrutant les nouveaux horizons socioéconomiques du continent, on pourrait y trouver des réponses adéquates pour une assurance africaine toujours plus proche de la population et toujours plus prospère. Cependant, le chef d'entreprise doit garder présent à l'esprit que l'innovation réclame des structures capables d'assumer les risques techniques, financiers, commerciaux, humains et juridiques qui lui sont liés.

BIBLIOGRAPHIE

1- OUVRAGES :

- Céline FUNEL et al, Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs, novembre 2012, CREDOC, www.credoc.fr.
- Yeatman J. L'assurance en Afrique : une émergence difficile, *Risques, Les cahiers de l'assurance* 71, 2007.

2- ARTICLES ET REVUES DE PRESSE

- Kamega Aymric, Défis de l'assurance vie en Afrique noire francophone, 2010, *la Tribune de l'Assurance* n°143.
- François EWALD, Banque et stratégie n° 301, ENASS PAPERS : Actualité, technicité et innovation dans l'assurance, www.revue-banque.fr publié le 13 mars 2012
- Koné M.G.K. Etat des lieux de l'assurance vie dans les pays de la CIMA, *CIMA*, 2007
- Pole de finance- Innovation, premier Livre blanc, 2010
- SCHUMPETER, Capitalisme, socialisme et démocratie (II), chapitre 7, 1942
- Union Européenne, Livre vert de l'innovation, Luxembourg, 1996

3- MEMOIRES ET RAPPORTS :

- Maimouna DIARRA, la distribution de l'assurance dans la zone CIMA. Quel modèles pour demain ? mémoire de thèse MBA, 2012-2013 ENASS.
- Koné M.G.K. Etat généraux de l'assurance vie - Rapport final, *CIMA/FANAF*, 2007.
- Fatou Quinet DIENG, la micro-assurance en marche : enjeux, mis en œuvre, innovations et perspectives, thèse professionnel MBA, ENASS, mars 2009.

4-COURS :

- Rénata De Leers : Membre Associée de l'Institut des Actuaire en Belgique, vice présidente d'actuaire sans frontières, Cours de Micro-assurance : développement de produits à l'Institut International des Assurances de Yaoundé.
- Mourad ZOURDANI, cours de Marketing et stratégies commerciales, IIA/21^e promotion/ DESSA.

- Pierre-Denis CHAMPVILLARD, cours d'organisation et administration des sociétés d'assurance- innovation en assurance de personnes-assurance : innovation en produits et services/IIA/21^e promotion/DESS-A.

5- LEGISLATION :

Le code des Assurances (code CIMA), nouvelle édition et ensemble de ses modifications.

6-WEBOGRAPHIE :

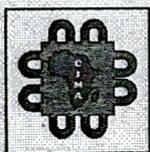
- www.enass.fr
- www.ffsa.fr
- www.mmu@gsm.org
- www.argusdelassurance.com
- www.assurance-afrique.notech-mag.com
- www.cima-afrique.org
- www.fanaf.org

ANNEXES

Annexe n°1 (Tableau 11): Répartition du chiffre d'affaires de l'assurance vie collective au Burkina Faso par catégorie en 2013.

BRANCHES	CHIFFRE D'AFFAIRES					TOTAL Sociétés VIE
	PROVISOIRE VIE 2013					
	SONAR VIE	ALLIANZ VIE	UAB VIE	GA VIE	CIF VIE	
ASSURANCES INDIVIDUELLES	2512681605	1569847260	4336982518	141992932	0	8561504315
contrat en cas de vie	13656486	0	0	0		13656486
contrat en cas de décès	112498980	99129016	0	8062841		219690837
mixte	1221210424	0	682460467	58688455		1962359346
épargne	116531715	0	3654522051	75241636		4895079402
capitalisation	0	1470718244	0	0		1470718244
complémentaires	0		0	0		0
ASSURANCES COLLECTIVES	2372708439	1403711767	1529725880	659521449	890491819	6856159354

Source: Association Professionnelle des Sociétés d'Assurances, rapport d'activité, 2013

Annexe n°2 : Circulaire n°002/C/CIMA/CRCA/PDT/2014

C I M A
 CONFERENCE INTERAFRICAIN
 DES MARCHES D'ASSURANCES

COMMISSION REGIONALE DE
 CONTROLE DES ASSURANCES

CIRCULAIRE N° ~~E~~ - - - 002/C/CIMA/CRCA/PDT/2014

RELATIVE A L'INDICATION DU TAUX GARANTI DES CONTRATS D'ASSURANCE VIE

La Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) réunie à Cotonou (République du Bénin) lors de sa 76^{ème} session ordinaire du 21 au 26 juillet 2014, constate qu'à l'occasion des contrôles des compagnies d'assurances et d'examen de dossiers, il a été établi que les conditions générales ou particulières de certains contrats d'assurance-vie comportent une indication trompeuse du taux minimum garanti.

Ces contrats indiquent un taux garanti et stipulent que l'épargne gérée fait l'objet d'un prélèvement annuel, par exemple 0,5% ou 1%. L'immense majorité des assurés ne comprend pas que le « taux garanti » annoncé est en réalité brut des prélèvements sur épargne. Par exemple, la double stipulation d'un taux garanti de 3% et d'un prélèvement annuel de 1% est équivalente à la stipulation unique d'un taux garanti de 1,97% ($= 1,03 * 0,99 - 1$). De même, la double stipulation d'un taux garanti de 3,5% et d'un prélèvement annuel de 0,5%, est équivalente à la stipulation unique d'un taux garanti de 2,98% ($= 1,035 * 0,995 - 1$).

La double indication d'un taux brut et d'un taux de prélèvement est donc trompeuse. Elle n'est d'ailleurs justifiée par aucune raison technique, puisqu'un taux net équivalent peut toujours être indiqué. Cette indication double à la place de l'indication d'un taux unique freine la compréhension par le public du fonctionnement de l'assurance-vie, et détourne en définitive le public de l'assurance.

En conséquence, la Commission adopte les dispositions suivantes :

Article 1: L'indication sur tous documents, prospectus, circulaires d'un taux garanti non net est prohibée.



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES

Article 2 : Lorsqu'un contrat d'assurance-vie mentionne un taux garanti, ce taux est net de tous prélèvements. Le taux net garanti est Indiqué en %, avec au moins deux (02) décimales après la virgule si celles-ci diffèrent de zéro ; tout arrondi se fait par valeur inférieure.

Article 3 : Les entreprises ont jusqu'au 31 décembre 2014 pour conformer les conditions générales et particulières de leurs nouveaux contrats à la présente circulaire.

Article 4 : Les infractions aux dispositions ci-dessus sont passibles prévues à l'article 312 du code des assurances.

Fait à Cotonou le 26 JUIL. 2014

Le Président de la Commission



BEDI
BEDI Gnagne

Annexe n°3: Fiche d'enquête

		NO MBRE	POURCENTA GE
Type de contrat	Assurance avenir retraite	3	21 %
	Assurance prévoyance familiale	1	7 %
	Assurance avenir retraite et EducAssur	4	29 %
	Assurance EducAssur	6	43 %
	Neutre	44	-
DEFINITION	Couvrir vos engagements au niveau de la banque	0	0 %
	Protéger votre personne, votre famille, vos biens	28	100 %
	Eviter les contrôles de police	0	0 %
	Neutre	30	-
Qualité de l'accueil Téléphonique	Pas de tout satisfait	0	0 %
	Peu satisfait	0	0 %
	Satisfait	5	100 %
	Tout à fait satisfait	0	0 %
	Neutre	53	-
Qualité de l'accueil sur Point de Vente	Pas de tout satisfait	0	0 %
	Peu satisfait	0	0 %
	Satisfait	12	100 %
	Tout à fait satisfait	0	0 %
	Neutre	46	-
Prise en charge dans le Traitement des sinistres	Pas de tout satisfait	0	0 %
	Peu satisfait	0	0 %
	Satisfait	0	0 %

	Tout à fait satisfait	0	0 %
	Neutre	58	-
Clarté des documents	Pas de tout satisfait	0	0 %
	Peu satisfait	12	60 %
	Satisfait	8	40 %
	Tout à fait satisfait	0	0 %
	Neutre	38	-
		Pas de tout satisfait	0
Qualité de l'info et qualité des conseils	Peu satisfait	12	31 %
	Satisfait	27	69 %
	Tout à fait satisfait	0	0 %
	Neutre	19	-
		Tarif	0
Critère le plus important dans le choix d'un assureur	Confiance	28	61 %
	Produit	13	28 %
	Relation	5	11 %
	Neutre	12	-
		Pas de tout satisfait	0
Appréciation générale	Peu satisfait	0	0 %
	Moyennement satisfait	12	33 %
	Satisfait	22	67 %
	Tout à fait satisfait	0	0 %
	Neutre	24	-

Annexe 4 : les huit (8) principes ISO:9001 :2008

Principe 1 - Orientation Client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Principe 2 - Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Principe 3 – Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Principe 4 – Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Principe 5 – Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Principe 6 – Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Principe 7 - Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACE</i>	<i>I</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>II</i>
<i>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>III</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>IV</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>V</i>
<i>RESUME</i>	<i>VI</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>VII</i>
<i>SOMMAIRE</i>	<i>VIII</i>
<i>AVANT-PROPOS</i>	<i>IX</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>PARTIE I: LE MARCHE DES ASSURANCES VIE DU BURKINA: ETAT DES LIEUX</i>	<i>4</i>
<i>CHAPITRE I: L'EVOLUTION DU MARCHE BURKINABE</i>	<i>5</i>
<i>SECTION I: LES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHE DE L'ASSURANCE VIE AU BURKINA</i>	<i>5</i>
Paragraphe 1 : Le marché Burkinabé de l'assurance vie.....	<i>5</i>
Paragraphe 2 : La place d'Allianz Burkina assurances vie dans le marché burkinabé.....	<i>7</i>
<i>SECTION II: PRESENTATION DES TYPES D'ASSURANCES VIE</i>	<i>8</i>
Paragraphe 1 La Branche collective ou assurance vie collective.....	<i>9</i>
A) Les produits d'assurance vie collectifs commercialisés au Burkina	<i>9</i>
B) Les contrats vie collectifs d'Allianz Burkina assurances vie	<i>10</i>
1) les contrats collectifs de capitalisation ou retraites collectifs.....	<i>10</i>
2) Les contrats de prévoyance collectifs.....	<i>10</i>
Paragraphe 2 : Les contrats d'assurances vie individuels	<i>11</i>

<i>SECTION III : LES PRINCIPAUX INDICATEURS</i>	11
Paragraphe 1 : le taux de pénétration de l'assurance vie.....	11
Paragraphe 2 : la densité de l'assurance vie	12
 <i>CHAPITRE II: LES CONTRAINTES TECHNIQUES ET COMMERCIALES POUR LES ASSUREURS VIE DU MARCHE BURKINABE</i>	 13
 <i>SECTION I: LES DIFFICULTES SOCIOECONOMIQUES</i>	 13
Paragraphe 1 : les obstacles socioculturels et religieux.....	13
A) les obstacles socioculturels	13
B) Les obstacles religieux	14
Paragraphe 2 : les obstacles d'ordre économique.....	15
A) La faiblesse des revenus	15
B) Une faible bancarisation	16
 <i>SECTIONII: LES CONTRAINTES D'ORDRE TECHNIQUES ET COMMERCIALES</i>	 17
Paragraphe 1 Les difficultés d'ordre technique.....	17
A) Le poids des frais et chargements	17
1) les frais de gestion et les frais d'entrée (d'adhésion).....	18
2) Les obstacles liés au frais de contrôle.....	18
B) Des taux d'intérêt trompeurs	19
C) La sous tarification	20
Paragraphe 2 : Les difficultés d'ordre marketing et commercial.....	20

A) Une faible communication	20
B) Problème de gestion de la relation client.....	21
C) Problème de confiance	21
Paragraphe 3 : Analyse de satisfaction des résultats d'une enquête.....	22
A) méthodologie de l'étude	22
1) Sondage	22
2) Echantillonnage	22
3) Outil de collecte	23
4) Opération d'enquête.....	23
B) l'analyse des résultats de l'enquête	23
1) Degré de souscription d'une police d'assurance vie	23
2) La qualité de l'information et de conseil.....	25
 <i>PARTIE II: L'INNOVATION EN ASSURANCE VIE : UNE REPOSE AUX</i>	
<i>DIFFICULTES DU MARCHE BURKINABE</i>	<i>28</i>
 <i>CHAPITRE III: LES MANIFESTATIONS DE L'INNOVATION</i>	<i>29</i>
 <i>SECTION I: INNOVATION SUR LE PLAN TECHNIQUE</i>	<i>29</i>
 Paragraphe 1 : innovation produit-service pour accompagner les grandes mutations.	29
 A) les pistes envisagées	30
1) Une population cible à exploiter	30
2) Quelques produits innovants adaptés	34

B) les produits de micro assurance	36
1) les objectifs de la micro assurance	36
2) la pertinence des produits de micro assurance	37
Paragraphe 2 : L'innovation par la gestion technique et financière.	38
A) la maîtrise des frais généraux.....	38
B) La gestion des placements.....	39
SECTION II : INNOVATION SUR LE PLAN COMMERCIAL.....	40
Paragraphe 1 : l'innovation par des stratégies de marketing adaptées.....	41
A) le marketing stratégique	41
1) L'étude de marché.....	41
2) la segmentation.	41
B) sur le plan de la communication	42
1) La communication interne	42
2) La communication externe.....	43
C) sur le plan de la gestion de la relation client.....	45
1) La gestion de la relation client ou « Customer, Relationship Management »	45
2) la fidélisation du client.....	46
Paragraphe 2 : L'innovation par le mode de distribution	47
A) L'innovation par les intermédiaires traditionnels d'assurances	47
B) Le développement de la bancassurance.....	48

	73
C) les modes de distribution innovantes.....	49
1) La révolution de l'assurance par la téléphonie mobile : cas d'Allianz Burkina Assurances	50
2) l'internet.....	50
3) L'innovation en partenariat.....	51
CHAPITRE IV: LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION.....	52
SECTION I : L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	52
Paragraphe 1 : la structure organisationnelle.....	52
Paragraphe 2 : la gouvernance organisationnelle.....	53
A) la gouvernance d'une veille concurrentielle	53
B) la politique de formation du personnel.....	53
C) une innovation collaborative	54
SECTION II: LA DEMARCHE QUALITE.....	54
Paragraphe 1 : La démarche qualité selon les normes ISO 9001	54
Paragraphe 2 : La démarche qualité à Allianz Burkina Assurances vie	55
A) la relation entre la politique qualité et la stratégie de l'entreprise	56
B) La politique qualité à Allianz Burkina Assurances vie.....	56
Paragraphe 3 : Recommandations.....	57
A) Des actions internes et externes de l'équipe de direction.....	57
B) Le contrôle de la qualité.....	58

C) La valorisation des efforts et succès qualité des individus et des équipes.....	58
D) la mesure de la satisfaction, l'anticipation et de l'identification des besoins des clients.....	58
<i>CONCLUSION GENERALE</i>.....	59
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>.....	60
<i>ANNEXES</i>.....	62
<i>Annexe n°2 : Circulaire n°002/C/CIMA/CRCA/PDT/2014</i>	<i>63</i>
<i>Annexe n°3: Fiche d'enquête.....</i>	<i>65</i>
<i>Annexe 4 : les huit (8) principes ISO:9001 :2008</i>	<i>67</i>
<i>TABLE DES MATIERES</i>.....	69

