



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES  
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)  
BP 1575 YAOUNDÉ - TÉL : (+237) 222 20 71 52 - FAX : (+237) 222 20 71 51

E-mail : [ia@iiacameroun.com](mailto:ia@iiacameroun.com)  
Site web : <http://www.iiayaounde.com> Yaoundé/ Cameroun

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

**(Cycle III: 24<sup>e</sup> Promotion 2018 – 2020)**

**THEME :**

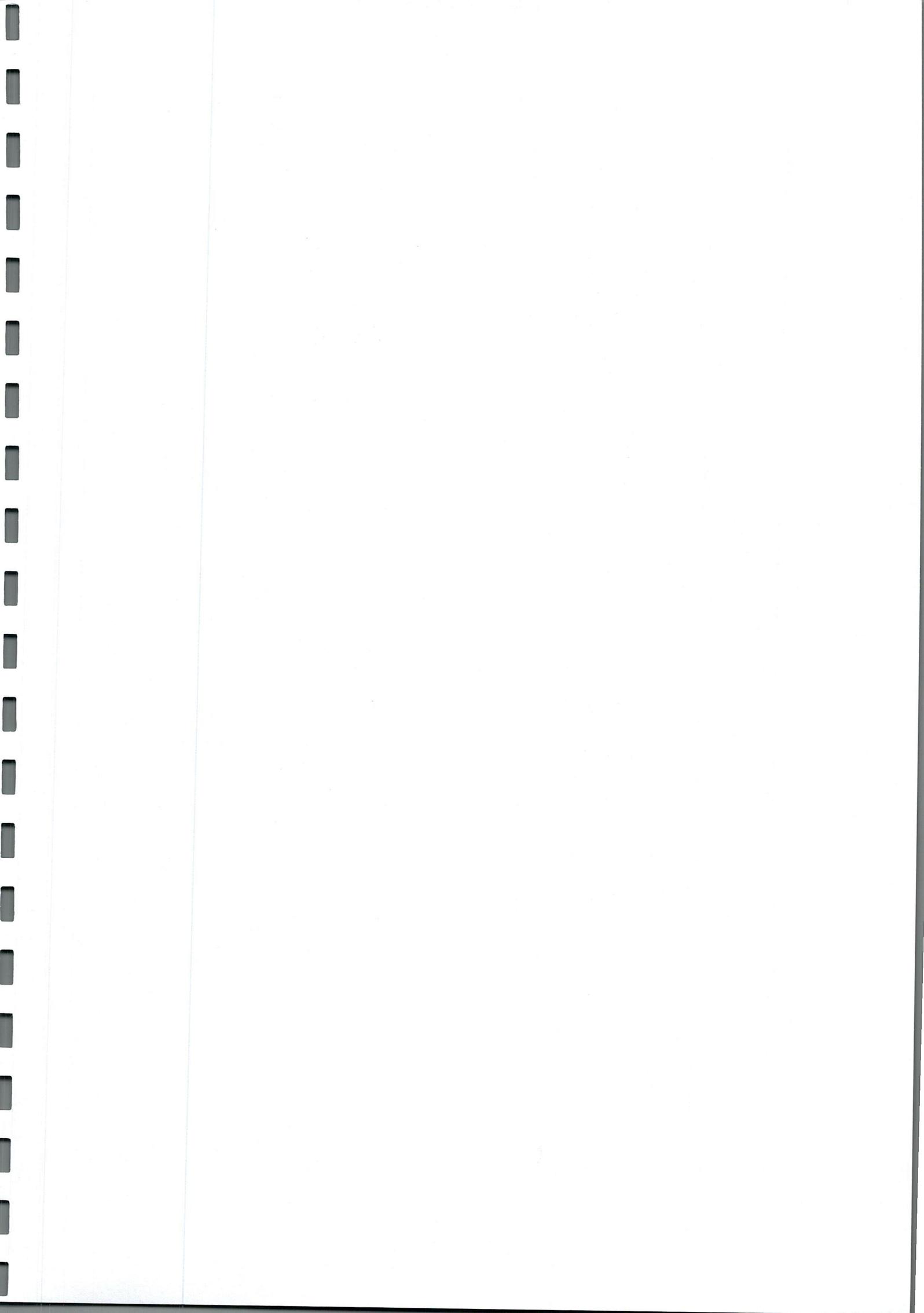
**OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE  
EN ZONE CIMA : LE CAS DU TOGO**



**Présenté et soutenu par:**  
**Dosseh HOTODOUFIO**  
*Etudiant au cycle DESS-A*

**Sous la direction de:**  
**Augustin Koffi D. AKATA**  
*Chef département santé à  
SAHAM Assurance IARD TOGO*

**Novembre 2020**



# DEDICACE

## *Je Dédie ce travail :*



*A mon feu père, Komlan HOTODOUFIO, qui  
Hélas est parti trop tôt.*



*A ma mère, Akossiwoa MINASSE, qui me  
Porte constamment dans ses prières*



*Au capitaine Ayao KPOTOGBE pour avoir été là  
dans les moments les plus cruciaux de ma vie*



*A la famille AWUDJA, auprès de laquelle,  
j'ai toujours trouvé la chaleur familiale.*



*A mes frères et sœurs, pour tant de sacrifices  
consentis à mon égard.*



*A ma compagne, Rose E. Essivi AWUDJA,  
qui aura été de tous les combats.*



*A ma fille, ma championne Erica A. Bright  
HOTODOUFIO*

## **REMERCIEMENTS**

*Nos premières pensées vont à l'endroit du très Haut, le DIEU de nos pères, l'incréé, l'Eternel DIEU Tout-Puissant, pour sa présence dans notre vie et l'infinie grâce dont il nous comble.*

*Ce modeste travail bien que nous en revendiquons la paternité, est le résultat du concours de plusieurs. Du simple encouragement de passage aux soutiens matériels sans oublier des conseils renouvelés, tout a été utile à la canalisation du fil conducteur de ce mémoire.*

*A tout ce monde, nous voudrions ici, apporter le témoignage de notre vive reconnaissance.*

*Nos remerciements vont particulièrement à :*

- ✚ Urbain Philippe ADJANON, Directeur Général de l'IIA, la Direction générale, le Personnel et le Corps Professoral de l'IIA, pour tant de valeurs qu'ils ont sues nous inculquer durant notre formation ;*
- ✚ Gabriel SIMTAGNA, Directeur des Assurances du Togo et l'ensemble de ses collaborateurs pour leurs accompagnements et soutiens ;*
- ✚ Claude Daté Yao GBIKPI, Président du CAT et tout son comité pour leurs soutiens tout au long de cette formation ;*
- ✚ Simon Pierre GOUEM Directeur Général de SAHAM Assurance Togo qui n'a ménagé aucun effort pour nous accepter dans sa compagnie en vue de notre stage ;*
- ✚ Augustin Koffi D. AKATA, Chef département santé a SAHAM Assurance IARD Togo qui a accepté dirigé ce mémoire malgré ses multiples occupations;*
- ✚ La Direction et le Personnel de SAHAM Assurance Togo, pour leur accueil et disponibilité tout au long de notre insertion professionnelle ;*
- ✚ Messieurs Damien Daté ADAMAH-TASSAH, Ben Mawuli AGUDETSE, Laurent SAVI, Fortuné PANISSI, Edoh GANYO pour leurs conseils dans la rédaction de ce mémoire ;*
- ✚ Mesdames Nadia d'ALMEIDA et Kékéli KUSIAKU pour leurs soutiens multiformes*
- ✚ Mademoiselle Rose E. Essivi AWUDJA, pour sa présence, son soutien et ses sacrifices*
- ✚ Tous nos proches, amis et camarades de la 24<sup>em</sup> promotion DESS-A et 14<sup>em</sup> promotion MST-A pour tant d'enrichissantes expériences partagées*

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

### SIGLES      DEFINITIONS

<b>ACM :</b>	Assurances du Crédit Mutuel
<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BPEC :</b>	Banque Populaire pour L'Epargne et le Crédit
<b>CAS-IMEC:</b>	Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargnes Et de Crédit
<b>CAT :</b>	Comité des Assureurs du Togo
<b>CEMAC :</b>	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CFA :</b>	Communauté Financière d'Afrique
<b>CICA :</b>	Conférence Internationale de Contrôle des Assurances
<b>CICA-RE</b>	Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA
<b>CIMA :</b>	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
<b>CNUCED :</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>CRCA :</b>	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
<b>DNA :</b>	Direction Nationale des Assurances
<b>ETI :</b>	Entreprises de Tailles Intermédiaires
<b>FANAF :</b>	Fédération des sociétés d'assurances de droit national africaines
<b>GTA :</b>	Groupement Togolais des Assurances
<b>IARD :</b>	Incendie Accidents Risques Divers
<b>NSIA :</b>	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance
<b>OPCVM :</b>	Organisme de Placement Collectif des Valeurs Mobilières
<b>PIB :</b>	Produit Intérieur Brut

<b>PME :</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PREC :</b>	Provisions pour Risques en cours
<b>PSAP :</b>	Provisions pour Sinistres à Payer
<b>PUF :</b>	Presses Universitaires Françaises
<b>SFD :</b>	Système Financier Décentralisé
<b>TPE :</b>	Très Petites Entreprises
<b>UEMOA :</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UMOA :</b>	Union Monétaire Ouest Africaine
<b>USD :</b>	Dollar américain

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Evolution globale des émissions Togo et CIMA .....	14
Tableau II : Evolution par branche des émissions Togo et CIMA .....	14
Tableau III: Evolution des frais de gestion Togo CIMA 2016 à 2018.....	16
Tableau IV: Liste des banques commerciales Togo au 31/12/2019 .....	38
Tableau V : Configuration des SFD en 2016-2017 .....	40
Tableau VI : Evolution de la contribution de la bancassurance dans le chiffre d'affaires (CA) de GTA IARD et SAHAM Assurance IARD Togo. ....	42
Tableau VII: Les différentes possibilités de placement auprès des banques et systèmes financiers décentralisés .....	51
Tableau VIII : les différentes postures face aux clients .....	54
Le Tableau IX : Les grands segments de la clientèle .....	56
Tableau X: La matrice de la diversification adaptée au développement de la technologie dans les banques et les sociétés d'assurances. ....	57
Tableau XI : Offres d'assurances aux professionnels .....	66

## LISTE DES FIGURES

Encadré présentant l'application iGenerali.....	59
---	----

## RESUME

Le secteur assurantiel dans l'espace CIMA malgré son énorme potentiel notamment un marché intégré, peine à jouer son rôle d'investisseur institutionnel. Résultat au bout du compte, on enregistre une faible mobilisation de l'épargne locale. Cette situation à peine soutenable pour les compagnies d'assurance a souvent trouvé son explication entre autre dans la relative pauvreté des populations africaines. Si une telle lecture de la situation semble faire l'unanimité, il paraît en revanche curieux que le même phénomène se retrouve au sein de la population bancarisée dont la majeure partie se retrouve dans la catégorie de la classe moyenne.

Au Togo, le taux de bancarisation élargi aux institutions de microfinance est de 78,5%. Ce fort potentiel qu'offrent le système bancaire et les institutions de microfinance au secteur des assurances est faiblement exploité.

Une analyse de la bancassurance sur le marché togolais montre que la pratique souffre des carences de divers ordres : organisationnelle, technologique, logistique et législative. Ce qui déteint sur sa contribution au chiffre d'affaires des compagnies du marché. La faiblesse de cette contribution est encore plus marquée en assurance IARD dont la complexité des produits exige un minimum de technicité et donc de formation appropriées pour leur commercialisation.

Avec les besoins de rentabilités des fonds propres, accentués d'une part, par les exigences de relèvement du capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances à 5 milliards de francs CFA et celui du fonds d'établissement minimum des mutuelles d'assurance à 3 milliards de francs CFA et d'autre part, par la conjoncture économique paralysée par la pandémie Covid -19, l'axe stratégique tout indiqué pour les dirigeants des compagnies d'assurance reste l'optimisation de la bancassurance.

Pour se faire, un minimum de préalables est à satisfaire et qui a trait à l'élimination des carences constatées dans la pratique de la bancassurance au Togo. Il s'agit notamment de la qualité du rapprochement entre les deux secteurs bancaire et assurantiel. La solidité de ce rapprochement dépend de l'existence d'un lien capitalistique ou à défaut d'un lien financier, facilité d'ailleurs par la structure des actifs admis en couverture des engagements règlementés. Le recours à la technologie est incontournable dans cette perspective.

## ABSTRACT

The insurance sector in CIMA area, in spite of its huge potential notably an integrated market, is struggling to play its role of institutional investor. Bottom line there is a weak mobilization of local savings. This hardly sustainable situation for insurance companies has often found its explanation, among other things, in the relative poverty of African populations. If such this explanation of the situation seems to be unanimous, it seems on the other hand curious that the same phenomenon is found within the banked population of which the major part finds in the middle class category.

In Togo, the bank access rate extended to microfinance institutions is 78, 5%. This huge potential offered by the banking system and microfinance institutions to the insurance sector is weakly exploited.

An analysis of bancassurance on the Togolese market shows that the practice suffers from deficiencies of various kinds: Organizational, technological, logistical and legislative. What rubs off on its contribution to company turnover of the market, the weakness of this contribution is even more marked in non-life insurance, where the complexity of the products requires a minimum of technical expertise and therefore appropriate training for their marketing.

With the need for profitability of own funds, accentuated on the one hand, by the requirements to increase the minimum share capital of limited liability insurance companies to 5 billion franc CFA and that of minimum establishment funds for mutual insurance companies to 3 billion franc CFA, and on the other hand by the economic situation paralyzed by Covid-19 pandemic, the strategic axis indicated for the directors of insurance companies remains the optimization of bancassurance.

This order for idea, a minimum of conditions must be required in order to eliminate deficiencies remarked in practice of bancassurance on Togolese market. There are particularly about the quality of rapprochement between both sectors. The solidity of this rapprochement depends on existence of a capital connexion, or failing that, a financial connexion, facilitated moreover by the structure of assets admitted to cover regulated commitments. The use of technology is essential in this perspective.

## SOMMAIRE

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
RESUME .....	vii
ABSTRACT.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ETAT DES LIEUX DE LA BANCASSURANCE DU TOGO .</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : ANALYSE DU MARCHÉ TOGOLAIS DES ASSURANCES .....</b>	<b>8</b>
I. Aperçu général du marché Togolais des assurances .....	9
II. Analyse du marché Togolais des Assurances .....	13
<b>CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS DE LA BANCASSURANCE EN ZONE CIMA</b>	<b>20</b>
I. Définition et acteurs de la bancassurance .....	21
II. Focus sur la bancassurance au Togo .....	37
<b>DEUXIEME PARTIE : OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE AU TOGO ....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 1 LES CONDITIONS D’OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE AU TOGO.....</b>	<b>47</b>
I. Conditions d’optimisations .....	47
<b>CHAPITRE 2 : OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE : LEVIER DE CROISSANCE ET DE RENTABILITE.....</b>	<b>63</b>
I. Opérationnalisation de la bancassurance au Togo.....	64
II. La bancassurance : levier de croissance et de rentabilité.....	68
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>75</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>77</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Les primes d'assurances mondiales ont franchi pour la première fois de l'histoire en 2018 la barre des 5000 milliards USD pour s'établir à 5193 milliards USD soit 6,1% du PIB mondiale<sup>1</sup>. Ce dynamisme est porté par un réseau de distribution en perpétuelle mutation. C'est ainsi que depuis quelques décennies apparaissait un nouvel acteur dans cette galaxie de distribution des produits d'assurance d'ailleurs fortement règlementée : il s'agit de la bancassurance, un concept d'origine française qui a réussi à faire son incursion dans les milieux financiers internationaux où c'est la langue de Shakespeare qui règne en maître.

La bancassurance désigne la pratique des opérations d'assurances par les banques<sup>2</sup>. Les produits d'assurances sont ainsi commercialisés via les guichets des banques. Une telle lecture de la bancassurance serait trop réductrice du concept. En effet, cette définition du petit Larousse de la bancassurance souligne à peine son aspect fonctionnel ; ce qui est loin de traduire toute la plénitude de la texture du concept. Dans ce même souci de clarification conceptuelle, l'enseignante d'université VERED KEREN s'est prêtée à l'exercice : Dans son ouvrage intitulé LA BANCASSURANCE, paru dans les Presses Universitaires de France (PUF) dans la collection encyclopédique " Que sais-je ? ", VERED KEREN a décrit la bancassurance en ces termes : « la bancassurance désigne les différents modes de rapprochement entre les établissements bancaires et les sociétés d'assurances. L'objectif de ce phénomène peut être simplement commercial ; dans ce cas les banques vendent des contrats d'assurances, tandis que les assureurs distribuent les produits financiers. Toutefois, le rapprochement entre les deux institutions peut aussi être structurel, allant jusqu'à la création de conglomérat financier. Dans cette perspective, la coopération entre les deux institutions peut être bien plus élaborée, et se traduire par la création de structures communes telles que les OPCVM. » Cette dernière explication nous donne relativement l'aperçu de la pratique de la bancassurance notamment en Europe.

En effet, dans les années 70 en Europe les banques ont commencé par commercialiser les produits d'assurance via leurs filiales sociétés d'assurance. Le pionnier en la matière fut Le CREDIT AGRICOLE, une banque française.

---

<sup>1</sup> Source : Sigma N°3/2019- Swiss Re « l'assurance dans le monde en 2018 »

<sup>2</sup> Source : le petit Larousse

En 1972, Le CREDIT AGRICOLE a ainsi réalisé ses premiers pas dans l'assurance avec GROUPAMA (une compagnie d'assurance française). Les deux sociétés ont ensemble créé SORAVIE, société d'assurance vie, détenue à 70% par GROUPAMA et 30% par le Crédit agricole. Les deux tiers de l'activité de SORAVIE provenaient du CREDIT AGRICOLE. L'expérience s'étant révélée positive, la banque a décidé de franchir le pas et de disposer de sa propre filiale d'assurance vie. C'est ainsi que PREDICA, société d'assurance vie, filiale de CREDIT AGRICOLE fut créée en 1986. Deux ans plus tard, PREDICA fait une percée spectaculaire en se hissant à la deuxième place du classement des sociétés d'assurance vie avec 11% de part de marché.<sup>3</sup>

Constatant ce formidable succès, « la banque verte<sup>4</sup> » s'est davantage engagée dans la bancassurance en créant en 1990 PACIFICA, filiale d'assurance dommage.

Cette illustration de l'expérience du CREDIT AGRICOLE, loin d'être un cas isolé a fait cas d'école auprès d'autres banques si bien que le phénomène a pris de l'ampleur.

Il va sans dire de ce qui précède que sur le vieux continent, le rapprochement entre la banque et l'assurance s'est plutôt concrétisé par des liens capitalistiques ; ce qui constitue d'ailleurs la forme la plus aboutie et la plus rentable selon les analystes de la bancassurance.

Par ailleurs, un examen attentif des deux activités montre que leurs contenus ont toujours été proches. Les deux métiers mettent le temps au profit du tiers assuré ou déposant selon le cas. Les fonds déposés sur le compte client fructifient naturellement grâce aux intérêts crédités au compte. La désintermédiation financière conjuguée à la dérèglementation progressive dans les deux secteurs bancaire et assurantiel a conduit banquiers et assureurs à faire des incursions réciproques dans le domaine de prédilection de l'autre ; l'enjeu étant guidé par l'impératif de compétitivité et de rentabilité.

Si en général la commercialisation des produits bancaires par les compagnies d'assurance peine à se développer, les produits d'assurance eux connaissent bien un meilleur sort aux guichets des banques au point où la bancassurance est devenue depuis une vingtaine d'années sur plusieurs marchés notamment ceux de l'occident le premier canal de distribution des produits d'assurance, reléguant ainsi au second plan les intermédiaires traditionnels que sont les courtiers et les agents généraux. En France, dans

---

<sup>3</sup> Source : L'Argus, supplément au n°6196 du 30 novembre 1990.

<sup>4</sup> L'autre appellation de Crédit Agricole pour son engagement pour la cause environnementale.

la branche vie, segment sur lequel les bancassureurs ont plus de légitimité, leur poids a ainsi augmenté de 4 points entre 2009 et 2016 pour atteindre 65% selon la FFA<sup>5</sup>. En dommages corporels et en biens et responsabilité, leurs parts de marché ont gagné respectivement 3 et 3,7 points sur la même période.

Cette nouvelle niche que constituent les clients de la banque pour les compagnies d'assurance vie comme non vie et plus généralement les diverses opportunités d'intégration entre les deux secteurs bancaire et assurantiel qui font cas d'école partout, loin d'être un effet de mode, constitue un axe stratégique à optimiser pour répondre aux défis de compétitivité et de rentabilité des compagnies d'assurances dans l'espace CIMA<sup>6</sup> où le taux de pénétration reste structurellement faible.

La zone CIMA enregistre un taux de pénétration qui se situe autour de 1%. Le Togo qui dans cet espace semble faire mieux avec un taux de 2,04% reste malgré tout à la traîne. La moyenne mondiale est de 6,09% avec une forte pénétration pour l'Afrique du sud qui enregistre 12,89%.

Les frais de gestion dans l'espace CIMA sont structurellement élevés, ce qui constitue un trait caractéristique d'un marché où les portefeuilles sont de petites tailles. Entre 2016 et 2018, le taux moyen annuel des frais de gestion en assurance non vie est de 39,2% pour un volume moyen annuel de primes de 771,65 milliards de francs CFA (soit 0,06% de la moyenne annuelle des primes non vie dans le monde sur la même période). La même analyse en assurance vie aboutit à la même conclusion : des frais de gestions non soutenables pour un volume de primes faible.

Conscient de cette situation, le conseil des ministres en charge du secteur des assurances dans l'espace CIMA, dans un souci de redynamiser le réseau commercial, a intégré depuis 2004 la pratique de la bancassurance dans la réglementation par la modification de l'article 503 du code CIMA ; autorisant ainsi les établissements financiers, les caisses d'épargne et la poste à distribuer les produits d'assurance via leurs guichets.

Mais cette ébauche réglementaire est-elle suffisante ?

---

<sup>5</sup> FFA : La Fédération Française de l'Assurance

<sup>6</sup> La conférence Inter africaine des Marchés d'Assurances regroupe quatorze (14) Etats membres à savoir : le Bénin, le Burkina, le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée Bissau, la Guinée Equatoriale, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Tchad et le Togo.

Une telle interrogation n'est pas sans fondement. En effet, la contribution de la bancassurance dans le développement de l'assurance en zone CIMA et plus particulièrement au Togo reste à questionner. Si à ce jour aucune étude sérieuse n'a pu évaluer de façon quantitative la contribution de la bancassurance dans le chiffre d'affaires des compagnies de la zone CIMA, de l'avis des observateurs avisés, cette contribution reste encore modeste tant la pratique de la bancassurance tarde à prendre ses marques.

Dans une interview relayée par le journal en ligne ABIDJAN.NET, Mamadou KONE, Directeur général d'ALLIANZ Cote d'Ivoire estimait à 16% la consommation des produits bancassurances par rapport à la population bancarisée. Ce taux de pénétration des produits bancassurance pour la Cote d'Ivoire quoique faible risque d'être l'un des meilleurs sinon le meilleur de l'espace CIMA vu que la Cote d'Ivoire demeure le leader du marché CIMA.

Et pourtant l'intérêt de la bancassurance en terme d'opportunités ou de rentabilité n'est plus à démontrer ; ni pour les banquiers, ni pour les assureurs ; ni pour les pouvoirs publics, ni pour les ménages. La bancassurance à elle seule concentre des intérêts de divers acteurs qui l'animent. Ces mêmes acteurs qui sur d'autres sujets pourraient avoir des intérêts divergents. Là n'est pas notre sujet.

Comment alors développer la bancassurance dans l'espace CIMA ? Ou plus particulièrement au Togo ? Comment mettre à contribution les divers acteurs pour parvenir à cette fin ? Quelles perspectives nous y offre la technologie ?

Autant de questions pour un seul et unique intérêt : « L'optimisation de la bancassurance en zone CIMA : le cas du Togo ». C'est en même temps la formulation du thème de la présente étude.

L'optimisation ici s'entend de la démarche consistant à rendre optimal le fonctionnement d'un système. Appliquée à la bancassurance, elle se veut une démarche intégrant un ensemble de leviers efficaces à l'effet non seulement de maximiser le taux de pénétration de la bancassurance par rapport à la population bancarisée mais aussi d'un côté, assurer la satisfaction de la clientèle bancaire et de l'autre, garantir la rentabilité des assureurs.

L'objectif de la rentabilité étant encore beaucoup plus marqué surtout à un moment de l'histoire ou la réglementation CIMA impose au terme des articles 329-3 et 330-2 une augmentation du capital social minimum pour les sociétés anonymes qui doit passer à 5

milliards de FCFA au plus tard le 1er juin 2021. Ce capital social minimum était de 1 milliard il y a 4 ans. Sur la même période les exigences règlementaires des fonds d'établissement minimum pour les sociétés d'assurances mutuelles sont passées de 800 millions à 3 milliards.

L'intérêt de notre étude étant globalement défini, pour les besoins de la cause, notre démarche sera la suivante : Dans un premier temps nous allons procéder à un état des lieux de la bancassurance au Togo (**Première Partie**). Ce sera l'occasion pour nous de faire une analyse du marché togolais des assurances et le positionnement de la bancassurance sur ce marché. L'intérêt étant l'optimisation de la bancassurance, nous enchaînerons avec les leviers d'optimisation de la bancassurance (**Deuxième Partie**), lesquels leviers découlant bien évidemment de l'analyse précédemment faite.

## **PREMIERE PARTIE : ETAT DES LIEUX DE LA BANCASSURANCE AU TOGO**

Pour les uns c'est bizarre et pour les autres c'est presque ancré dans les habitudes de se voir proposer un produit d'assurances au détour d'un guichet de banque ou carrément de voir les établissements bancaires faire la publicité des produits d'assurances. L'impression de la clientèle bancaire globalement en zone CIMA et plus particulièrement au Togo est ainsi partagée tant la pratique est récente. Si la proposition aux guichets des banques des produits vie notamment une garantie vie emprunteurs reçoit facilement l'adhésion des candidats à l'emprunt du fait de son caractère complémentaire au crédit, celle les produits dommages en particulier la responsabilité civile automobile bien que relevant d'une garantie obligatoire<sup>7</sup> souffre d'une manière ou d'une autre d'une relative résistance. Certains même en arrivent à s'interroger sur le sérieux ou la crédibilité de l'offre. Et pourtant c'est un fait !

Les banques, les établissements financiers, les institutions de micro finance agréées, les caisses d'épargne et la poste peuvent présenter des opérations d'assurances à leurs guichets dès lors que la personne habilitée à présenter ces opérations est titulaire de la carte professionnelle visée à l'article 510 : c'est en substance ce qui ressort de l'article 503 4°) du code CIMA et cela à l'issue du conseil des ministres en charge du secteur des assurances du 21 avril 2004.

D'un autre coté la réglementation bancaire notamment la loi cadre régissant l'activité des établissements de crédit dans l'espace UMOA, autorise les établissements de crédit outre leurs activités de base à pratiquer des activités connexes dans les conditions précises. C'est ainsi qu'au terme du 6) de l'article 9 de cette loi, sous réserve, le cas échéant, du respect des autorisations et autres dispositions législatives et réglementaires spécifiques, relatives à l'exercice de certaines activités ou professions (en particulier l'intermédiation en assurance), les établissements de crédit sont également habilités à effectuer des opérations d'intermédiation en tant que commissionnaires ou courtiers.

Ces brèches réglementaires constituent une aubaine pour les assureurs d'exploiter l'énorme potentiel commercial que constitue la clientèle des banques. C'est ce qui se traduit dans les faits par la commercialisation des produits d'assurances aux guichets des banques. Cette première partie de notre étude intitulée états des lieux de la bancassurance au Togo procèdera à une analyse globale du marché togolais des assurances (**chapitre 1**). Avant d'examiner les fondements de ce rapprochement (**chapitre 2**)

---

<sup>7</sup> Article 200 code CIMA

# CHAPITRE I

## ANALYSE DU MARCHÉ TOGOLAIS DES ASSURANCES

Le développement de l'activité d'assurance va de pair avec toute formalisation des opérations financières d'une économie et donc avec la croissance. L'assurance apparaît en effet à double titre comme un facteur de développement. En effet d'une part, la mutualisation des risques est un processus facilement accessible aux sociétés africaines en particuliers Togolaises caractérisées par la solidarité des comportements sociaux. De l'autre, les ressources collectées par l'assurance ont pour effet, une fois réinvesties localement en des emplois productifs, de financer la croissance de l'économie.

Le volume de l'épargne ainsi dégagé devrait permettre, avec la création et l'accumulation de richesses nouvelles et locales, de contribuer à diminuer à terme la dépendance des économies vis-à-vis de l'extérieur. Aussi, l'existence de mécanisme d'assurance fiable est-elle une condition préalable à bien des investissements.

Ce prologue illustratif du rôle économique et social de l'assurance est loin d'être ignoré par les responsables politiques africains en particulier ceux des pays subsahariens francophones ayant en partage le franc CFA. Conscients de la place de l'assurance dans les mécanismes de collecte de l'épargne et de financement des activités productives, les ministres de la zone francs ont alors engagé des réflexions de fond pour préparer une réforme en profondeur du secteur jusque-là très sinistré. C'est ce qui a abouti en juillet 1992 à la création de la Conférence Interafricaine des marchés d'assurances (CIMA).

Cet élan intégrationniste sans précédent a permis aux Etats membres d'unifier non seulement l'ensemble de leur réglementation des assurances mais de surcroit d'en confier le contrôle à une autorité supranationale sans le visas de laquelle, aucun agrément ne pourra être délivré, et qui soit seul compétente pour décider en matière législative

Près de trois (3) décennies après l'avènement du traité CIMA, l'assurance peine à jouer pleinement le rôle qui est le sien dans les pays membres où le taux de pénétration est particulièrement faible. Malgré une progression annuelle de 6,6% en assurance vie et de

9,8% en assurance non vie depuis 1995, le secteur contribue à peine à 1% du PIB de la zone.

Le Togo dont la contribution du secteur au PIB est de 2,04% n'est pas pour autant mieux loti que ses voisins. Des compagnies de petites tailles partageant un marché restreint, un volume de primes émises faible, des frais de gestions non maîtrisés, une sinistralité galopante, voilà quelques uns des traits caractéristiques du marché togolais des assurances qui fera l'objet d'analyse dans ce présent chapitre.

### **I. Aperçu général du marché Togolais des assurances**

Le Togo est un des Etats signataire du traité CIMA. Il partage à cet effet la même législation en matière d'assurance avec les 13 autres états membres de la CIMA à ce jour. Et pourtant leur histoire commune ne commence pas avec l'avènement du traité CIMA intervenu à Yaoundé le 10 juillet 1992.

En effet, le marché togolais des assurances tout comme ceux membres de la conférence Interafricaine des marches d'assurances a connu une évolution en trois phases :

- Une période pré et post indépendance qui va jusqu'à la fin des années 1970 : Elle fut marquée par le système normatif de la défunte CICA avec des sociétés étrangères. A l'époque coloniale française, ce sont les agents généraux des sociétés d'assurances françaises qui avaient étendu leurs réseaux dans les territoires des colonies.
- Période des années 1970-1980 : comme faits marquants de cette période nous avons la recommandation en juin 1972 de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) en direction des gouvernements africains en vue d'une plus grande prise en compte du secteur des assurances dans le processus de développement économique. On assiste à la création des sociétés d'assurances de droit national avec la deuxième convention CICA signée le 27 novembre 1973, la France s'étant retirée en tant que pays signataire. C'est ainsi qu'au Togo, l'ordonnance portant règlement des organes d'assurances de toute nature et opération d'assurances a été prise le 12 août 1988.

- Vers la fin des années 1980 les sociétés d'assurances opérant dans les pays membres de la CICA semblaient dans les crises financières. L'institution est confrontée à une perte de crédibilité politique et à une dégradation persistante due à l'insuffisance des moyens de financement. Il fallait qu'un souffle nouveau soit donné à l'organisation.
- L'avènement de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances(CIMA).C'était le nouveau souffle attendu. Véritable élan intégrationniste sans précédent, la CIMA constitue une autorité supranationale sans le visus de laquelle aucun agrément ne pourrait être possible. Elle est seule compétente pour décider en matière législative.

La mise en place du traité et du code CIMA a été un nouveau départ des sociétés d'assurances de la zone CIMA en générale et de celles du Togo en particulier. Le Togo est passé sous le régime de la CIMA en 1994 et la structure du marché en est fortement tributaire.

## **I. 1- organisation du marché**

Le marché togolais de l'assurance a une organisation classique. Sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des Finances, assisté par la Direction Nationale des Assurances, elle-même aidée par le Comité des Assureurs du Togo, les compagnies d'assurances agréées sur le territoire togolais assurent la couverture des risques dont l'intermédiation est assurée par un réseau d'intermédiaires composé principalement de courtiers d'agents généraux et d'apporteurs personne physique. Le Togo abrite également la compagnie commune de réassurance des Etats membres de la CIMA : la CICA-RE.

### **I.1-1 Ministre de l'Economie et des Finances**

Membre du Conseil des Ministres en charge des secteurs des assurances dans les pays membres de la CIMA, elle délivre l'agrément aux sociétés d'assurances ou de réassurance avant leur implantation sur le territoire togolais. L'agrément étant conditionné par l'avis de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA).

Le ministre en charge du secteur des assurances au Togo veille à la protection des droits des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances, à la solidité de l'assise

financière des entreprises d'assurance et de réassurance ainsi qu'à leur capacité à honorer leurs engagements. Il est assisté dans toutes ces tâches par la Direction Nationale des Assurances.

### **I.1-2 La Direction Nationale des Assurances (DNA)**

Servant de relais à la commission régionale de contrôle des assurances au Togo, la DNA est l'organe de contrôle et de régulation spécialisé du secteur des assurances au niveau national.

Elle assure notamment la promotion du secteur des assurances ; la sauvegarde des intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances et de capitalisation ; la protection de l'épargne détenue par les compagnies d'assurances en contrepartie des provisions techniques ; le rôle d'expert et de conseil immédiat en assurance auprès du ministère de l'économie et des finances. Elle communique à la CRCA tous les renseignements sur l'état des compagnies et l'évolution du marché togolais.

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

### **I.1-3 Le Comité des Assureurs du Togo (CAT)**

C'est l'association professionnelle réunissant toutes les Compagnies d'Assurance. Ce comité forme une instance de concertation entre les assureurs et représente la profession auprès des pouvoirs publics pour la défense des positions communes. Il a en charge, la promotion du secteur de l'assurance auprès du grand public. Il peut produire des études et enquêtes sur le marché et émettre des propositions d'amélioration des garanties ou tarifs dans l'intérêt commun.

La profession a mis en place au 1<sup>er</sup> avril 2009 un pool de gestion des risques de transports publics de voyageurs (TPV), des véhicules à 2 et 3 roues, et des véhicules en transit pour moraliser une partie du marché par l'imposition d'un tarif unique et une mutualisation des résultats techniques. Il s'agit d'un groupement d'intérêts économiques

dénommé POOL TPVM-VTGIE regroupant toutes les compagnies d'assurances dommage du marché.

#### **I.1-4 Les compagnies d'assurances**

Après le retrait d'agrément prononcé contre OGAR Assurance en novembre 2019 par la CRCA, le marché togolais des assurances ne compte plus que douze (12) compagnies agréées dont cinq (5) en branche IARD et sept (7) en branche vie.

##### **a.) Les compagnies agréées en IARD**

SAHAM Assurance IARD Togo, GTA IARD, SUNU IARD, NSIA IARD, FIDELIA Assurance

##### **b.) Les compagnies agréées en vie**

SAHAM Assurance Vie Togo, CIF Vie, CITOYENNE, GTA VIE, PRUDENTIAL BENEFICIAL LIFE INSURANCE, NSIA Vie, SUNU Vie.

#### **I.1-5 Les intermédiaires**

Courtiers agents généraux apporteurs personnes physiques et les banques assurent l'activité d'intermédiation sur le marché togolais. 70% du chiffre d'affaires du secteur est le fruit des courtiers et agents généraux. Le développement de la branche santé est porté par les courtiers internationaux tels que GRAS SAVOYE, ACA, SOCAR, ASCOMA.

Il est à noter une récente percée du courtage local à l'instar de la PROTECTRICE qui ambitionne s'emplanter dans les autres pays de la sous-région.

Les courtiers se regroupent au sein de la Fédération Togolaise des Assureurs Conseil (FETAC) anciennement appelée Association Professionnelle des Assureurs Conseil du Togo (APAC-Togo)

Les banques prennent une part de plus en plus active dans la distribution des produits d'assurances au Togo et c'est ce qui fera l'objet du chapitre 2 de cette première partie.

Outre ces acteurs évoqués, il ne faut pas perdre de vue la présence sur le marché, sur le plan de la réassurance, de la compagnie commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA, la CICA-RE, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1984. Elle officie seule sur le marché ou elle y a installé son siège. Ses missions sont entre autres, la promotion du développement des activités nationales d'assurances et de réassurance dans les Etats membres de la CIMA, l'aide au développement de la croissance des capacités de souscription et de rétention des compagnies nationales des Etats membres et la contribution au développement économique desdits pays.

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

## **II. Analyse du marché Togolais des Assurances**

### **II.1 Marché togolais des assurances, un marché modeste**

S'il est reconnu au secteur son rôle d'investisseur institutionnel, le secteur assurantiel togolais peine à s'illustrer en tant que tel. Avec un taux de pénétration se situant autour de 2,04% en 2018, le secteur éprouve beaucoup de difficultés à mobiliser l'épargne des ménages.

Le chiffre d'affaire du marché est passé de 45,9 milliards de francs CFA en 2014 à 61,236 milliards de francs CFA en 2018 soit une progression de 33,4% sur les cinq (5) ans. La progression moyenne annuelle sur la période est de 7,54%. Dans le même temps, les mêmes chiffres passaient pour la zone CIMA de 940,335 milliards à 1201,146 milliards de francs CFA soit une progression de 27,74%. Ce qui correspond à une progression annuelle moyenne de 6,3%. Cette progression quoique plus forte que la moyenne de la zone CIMA, est à relativiser.

En effet, le poids du chiffre d'affaires du marché togolais des assurances dans la zone reste marginal. Sur les cinq (5) dernières années, le chiffre d'affaires moyen annuel du marché togolais se situe à 53,19 milliards, ce qui représente 4,9% de la zone CIMA.

Le tableau suivant illustre l'évolution du chiffre d'affaires du Togo et de l'espace CIMA de 2014 à 2018

Année	Marché				Poids Togo/CIMA (%)
	Togo		CIMA		
	Montant	Variation	Montant	Variation	
2014	45903	10,65%	940335	4,95%	4,88%
2015	48410	5,46%	1049898	11,65%	4,61%
2016	52223	7,88%	1099990	4,77%	4,75%
2017	58193	11,43%	1135021	3,18%	5,13%
2018	61236	5,23%	1201146	5,83%	5,10%

Source : Auteur, à partir des rapports annuels de la CIMA, exercices 2014,2016 et 2018

Cette présentation globale du marché occulte l'évolution de chaque branche.

Le tableau ci-après reprend l'évolution des émissions de chaque branche

Année	Marché							
	Togo				CIMA			
	Branches				Branches			
	Non vie		Vie		Non vie		Vie	
	Montant	Variation	Montant	Variation	Montant	Variation	Montant	Variation
2014	26045	4,73%	19858	19,52%	670804	2,2%	269531	12,5%
2015	28493	9,40%	19917	0,30%	754407	12,46%	295491	9,63%
2016	29701	4,24%	22522	13,08%	976388	1,26%	336101	13,74%
2017	34080	14,74%	24113	7,06%	755942	-1,04%	379079	12,79%
2018	31876	-6,47%	29360	21,76%	795123	5,18%	406023	7,11%

Source : Auteur, à partir des rapports annuels de la CIMA, exercices 2014,2016 et 2018

La branche non vie, après avoir connu une hausse de 2014 à 2017 a enregistré une baisse de 6,47% en 2018 par rapport à 2017. La branche vie quant à elle a poursuivi une hausse continue sur la même période avec un pic de 21,76% en 2018 par rapport à 2017. Ce qui a permis d'enrayer la baisse de la branche non vie, maintenant ainsi tout le secteur sur sa trajectoire de croissance continue.

Malgré sa taille modeste, le secteur togolais de l'assurance contribue à l'assiette fiscale. En 2018, les compagnies d'assurances du marché ont versé au titre de taxes sur chiffre d'affaires un montant d'environ 2,7 milliards de francs CFA dont 92% pour les compagnies Non Vie (2,5 milliards de francs CFA) et 8% pour celles de la branche Vie (232 559 172 francs CFA).

Les impôts et taxes payés par les compagnies elles-mêmes s'élèvent à 1,3 milliards dont 72% (908 176 641 de francs CFA) versés par les compagnies de la branche Non Vie.

## **II. 2 Le marché togolais de l'assurance : Un marché concurrentiel**

Le marché est partagé par douze (12) compagnies d'assurances qui sont toutes concentrées dans la capitale Lomé. Cette pléthore de compagnies fait en sorte que les frais fixes engagés par les opérateurs sont inefficacement multipliés. Cela entraîne une surtarification des primes avec les effets économiques d'augmentation des charges des particuliers ou des entreprises. De plus dans bien des cas un tarif trop élevé incite à la non assurance et risque d'entraîner le secteur tout entier dans un marasme regrettable.

Le tableau suivant présente l'évolution des frais de gestion au Togo et en zone CIMA entre 2016 et 2018.

Tableau III : Evolution des frais de gestion Togo CIMA 2016 a 2018(en millions de francs CFA)

Année	Marchés							
	TOGO				CIMA			
	Montant	Primes émises	% primes	évolution	Montant	Primes émises	% primes	évolution
2016	19696	52223	37,72%	5,76%	383307	1099990	34,85%	7,32%
2017	21144	58193	36,33%	7,35%	396201	1135021	34,90%	3,4%
2018	22190	61236	36,24%	4,95%	420954	1201146	35,05%	6,2%

Source : Auteur, à partir des rapports annuels de la CIMA, exercices 2016 et 2018

Il ressort de ce tableau que le marché togolais maîtrise moins ses frais de gestion que ces voisins de la CIMA entre 2016 et 2018. Quand bien même la tendance est baissière, ces frais restent malgré tout supérieurs au plafond réglementaire qui est de 35% des primes émises. Il s'en suit un état C26 déficitaire pour la plupart des compagnies d'assurance du marché.

C'est donc cette situation qui a amené le Conseil des Ministres en charges du secteur des assurances dans les Etats membres à prendre le règlement N° 002/CIMA/PCMA/PCE/2018 en date du 02 avril 2018, instaurant une nouvelle provision dite provision de gestion.

De façon parallèle, les entreprises d'assurances sont dans ce contexte concurrentiel, amenées à une compétition tarifaire qui se révèle souvent néfaste. Elles pratiquent des ristournes de primes, déséquilibrant ainsi leur fonctionnement correct de même que leur solvabilité. N'étant souvent plus en mesure de faire face aux charges de sinistres, faute de moyens financiers, on assiste à des délais de paiement des sinistres anormalement longs. C'est ainsi que le Togo a enregistré au cours de deux exercices consécutifs (2017 et 2018) dans l'espace CIMA la sinistralité la plus forte. Elle est passée de 62,6% en 2017 à 49,8% en 2018 contre une moyenne dans l'espace CIMA qui est passée de 41,9% à 41,7%.

Malgré cette concurrence, force est de constater qu'il y a des leaders qui s'installent.

Dans la branche vie le marché est dominé par la compagnie GTA Vie qui a enregistré sur les cinq dernières années une moyenne annuelle de plus de 40% des primes

émises par la branche vie au Togo. Elle est suivie sur ces trois (3) dernières années par la compagnie SUNU Vie qui fait une percée remarquable, surtout avec sa nouvelle stratégie axée sur la bancassurance. Le chiffre d'affaires de la Compagnie SUNU Vie est passé de 5,4 milliards de francs CFA à plus de 7,4 milliards de francs CFA entre 2017 et 2019 soit une progression de plus de 37% en deux (2) ans.

Dans la branche IARD, le leadership est moins marqué qu'en Vie. Trois compagnies se partagent les premiers rôles avec une avance sur les trois derniers exercices de SAHAM Assurances IARD. En 2019, SAHAM Assurance IARD a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 10,5 milliards de francs CFA soit plus de 32% du chiffre d'affaires de la branche IARD qui s'établit à 32,25 milliards de francs CFA.

L'ensemble des compagnies commercialisent presque les mêmes produits. Toutefois le marché togolais des assurances reste dominé selon qu'on soit en branche IARD ou en branche Vie par deux produits :

Dans la branche IARD, le marché togolais tout comme ses voisins de la CIMA est dominé par l'Assurance Automobile et l'Assurance Santé. Les deux risques sur les cinq (5) derniers exercices pèsent en moyenne plus de 72% (22,2 milliards de francs CFA) du portefeuille.

La branche Vie quant à elle est dominée par les produits collectifs épargne et contrats collectifs en cas de décès. Le poids moyen annuel de ces deux produits dans le portefeuille vie sur les cinq (5) derniers exercices est de 54% (13,5 milliards de francs CFA).

### **II.3 la solvabilité du marché togolais des Assurances**

Le secteur assurantiel togolais est loin d'être le seul dans l'espace CIMA à renvoyer ce cliché que nous venons de lui peindre au point précédent. La situation est presque endémique dans la zone CIMA avec la présence sur les marchés de petites compagnies dont la solvabilité et l'assise financière sont loin de répondre aux normes prudentielles.

En tant que garant de la protection des droits des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances, de la solidité de l'assise financière des entreprises d'assurances ainsi que de leur capacité à honorer leurs engagements, le Conseil des Ministres des assurances de la CIMA, organe commune de régulation et de contrôle, lors de sa réunion du 08 avril

2016 à Yaoundé en République du Cameroun a pris le règlement N°007/CIMA/PCMA/CE/2016 pour modifier et compléter les dispositions des articles 329-3 et 330-2 du code des assurances relatives au capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances et du fond d'établissement minimum des sociétés d'assurances mutuelles.

A cet effet, le capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances est ainsi passé de 1 milliard à 5 milliards de franc CFA et le fond d'établissement minimum des sociétés d'assurances mutuelles de 800 millions à 3 milliards de francs CFA.

Les sociétés anonymes d'assurances en activité qui ont un capital social inférieur à ce minimum disposent d'un délai de trois (3) ans pour porter leur capital social minimum à 3 milliards de francs CFA et de cinq (5) ans pour le porter à 5 milliards de francs CFA à compter de la date d'entrée en vigueur<sup>8</sup> du règlement susmentionné. En outre leurs fonds propres ne doivent pas être inférieurs à 80% du montant minimum du capital social.

S'agissant des sociétés d'assurances mutuelles en activité qui ont un fonds d'établissement inférieur au minimum requis, elles disposent des mêmes délais pour porter leurs fonds d'établissement à 2 milliards de francs CFA puis à 3 milliards de francs CFA.

Au Togo, au terme de la première phase qui s'est achevée le 31 mai 2019, toutes les compagnies du marché ont réussi à porter leur capital social minimum à au moins 3 milliards, le minimum réglementaire d'étape.

Toutefois, la couverture des engagements règlementés n'est pas au rendez-vous, du moins pour certaines compagnies. En assurance IARD, le taux de couverture des engagements règlementés en fin 2018 est de 95,97%. Les compagnies déficitaires étant NSIA IARD (55,15% de couverture), SUNU IARD (98,10% de couverture) et OGAR (26,3% de couverture). Ce dernier a vu son agrément lui être retiré en novembre 2019.

En assurance vie, le taux de couverture globale en fin 2018 s'établit à 108,86%. Toutefois, la compagnie NSIA Vie était en déficit de couverture avec un taux de 90,27%.

S'agissant de la marge de solvabilité qui détermine la richesse propre des compagnies leur permettant de limiter le risque d'insolvabilité, le contraste entre les sociétés vie et les sociétés non vie est encore plus marqué. Alors que la moyenne du

---

<sup>8</sup> Au terme de l'article 42 traité CIMA, les règlements deviennent exécutoires le premier jour du mois suivant la date de leur publication au Bulletin Officiel de la Conférence.

marché non vie s'établit à 363,86% du minimum réglementaire, la branche IARD enregistre quant à elle une moyenne de 67,42% du minimum requis.

Dans telles situations les compagnies du marché risquent d'être constamment soumises aux plans de redressement pour insuffisance de couverture des engagements réglementés et aux plans de financement pour déficit de marge de solvabilité.

Ce décryptage du secteur togolais des assurances sans toutefois être exhaustif, montre l'étendue des défis auquel le secteur est confronté. Au rang de ces défis qui sont multiples, il y en a qui relèvent de l'urgence, tant ils sont corrélés à la survie même du secteur : Le défi de rentabilité. Ce défi, fortement tributaire de la qualité et de la taille du portefeuille se pose avec acuité. Il intéresse particulièrement la distribution qui est appelée à se diversifier. C'est ainsi que la piste de la bancassurance se révèle être ce créneau porteur, pourvoyeur de clients rentables et stables.

## CHAPITRE II

### LES FONDEMENTS DE LA BANCASSURANCE

### EN ZONE CIMA

S'il est vrai de dire comme August COMPT que pour posséder une science, il faut connaître son histoire, il semble que, parler aujourd'hui de l'histoire de la bancassurance en zone CIMA serait trop tôt tant la pratique dans la zone est assez récente.

Il nous semble tout de même judicieux de remonter à l'origine de la bancassurance dans ses formes les plus abouties. En effet, c'est dans les années 1970 que la pratique a discrètement commencé en France. Il est d'usage que « lorsque un banquier accorde un prêt, il exige toujours de son client la souscription d'un contrat d'assurance, afin de se prémunir contre divers sinistres éventuels, tels que le décès, l'invalidité permanente totale ou le chômage. Pour se faire, la Fédération du CREDIT MUTUEL d'Alsace, de Lorraine et de Franche-Comté, à l'instar de toutes les banques faisait appel aux services d'un intermédiaire, courtier en assurances. En 1970, elle décide de se passer des services de ce dernier, et d'encaisser ainsi elle-même les commissions de courtage. Au-delà de cette commission d'apport les contrats mêmes étaient très intéressants à gérer puisqu'ils généraient d'important bénéfices pour la société d'assurance. La Fédération a donc souhaité aller plus loin dans son engagement et devenir assureur de ces clients afin de bénéficier de ces résultats techniques si rémunérateurs. Aussi la décision de créer les assurances de Crédit mutuel (ACM) fut-elle prise.

Le 26 janvier 1971, les ACM vie et les ACM IARD obtiennent leur agrément. Ainsi est apparue une activité encore sans appellation, qui deviendra ultérieurement « la bancassurance ». De fait, cette dénomination est bien plus récente, elle doit remonter à 1985 »<sup>9</sup>

Depuis lors la pratique a gagné du terrain sous des formes les plus diverses. En Afrique et plus particulièrement dans l'espace CIMA la bancassurance se limitait jusqu' en 2003 à la commercialisation des produits vie et capitalisation aux guichets des banques. C'est seulement à partir de 2004 que le code CIMA a autorisé les établissements

---

<sup>9</sup> Vered Keren, la bancassurance, PUF, n° 43995, septembre 1997, p.4

financiers, les caisses d'épargne et la poste à distribuer des produits d'assurances via leurs guichets.

Le véritable précurseur de la bancassurance en Afrique subsaharienne francophone reste le groupe NSIA qui a acquis en 2006 la Banque Internationale pour l'Afrique de l'Ouest (BIAO-cote d'Ivoire). Avec cette acquisition, NSIA a fait de la bancassurance un de ses principaux axes de croissance, désireuse d'apporter l'offre la plus complète possible à sa clientèle. Le reste du marché de la bancassurance est animé par les grands groupes étrangers et les Holding africains qui collaborent avec les banques. Dans l'ensemble très peu de compagnie collaborent de manière significative avec les banques.

Le dernier grand groupe africain qui s'est lancé sur cet axe stratégique porteur reste le groupe SUNU qui vient d'acquérir récemment la Banque populaire pour l'épargne et le crédit (BPEC-Togo).

## **I. Définition et acteurs de la bancassurance**

### **I 1 Définition de la bancassurance**

La bancassurance considérée un temps comme un néologisme, sera après tout, définie par le Petit Larousse comme « la pratique des opérations d'assurances par les banques ». Cette définition doit être complétée par celle de l'Encyclopédie UNIVERSALIS selon laquelle le terme désigne « l'offre conjointe de services bancaires et de produits d'assurance par un même réseau de distribution ». Ces services peuvent donc être proposés aussi bien par les banques que par les compagnies d'assurance.

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

D'abord d'un point de vue fonctionnel, la bancassurance s'entend des « services financiers intégrant des produits de la banque et de l'assurance », par exemple la souscription d'assurance des moyens de paiement (perte de carte, de chéquier, etc.) associé à la tenue d'un compte courant. Dans ce cas, les établissements bancaires interviennent directement (vente de produits d'assurances dans leur agences) ou indirectement (participation dans des sociétés) sur le marché.

Enfin, d'un point de vue institutionnel, l'expression fait appel à la manière dont est organisée la collaboration entre la banque et l'assurance ou d'autres organismes non bancaires, en terme notamment de création ou d'achat de sociétés d'assurances par des

groupes bancaires, et en sens inverse de la diversification de groupes d'assurance dans la banque<sup>10</sup>.

Pour les besoins de notre étude, nous allons retenir cette définition de l'enseignante VERED KEREN qui nous semble la plus aboutie.

Dans son ouvrage intitulé LA BANCASSURANCE, paru dans les PUF dans la collection encyclopédique " Que sais-je ?", VERED KEREN a décrit la bancassurance en ces termes : « la bancassurance désigne les différents modes de rapprochement entre les établissements bancaires et les sociétés d'assurances. L'objectif de ce phénomène peut être simplement commercial ; dans ce cas les banques vendent des contrats d'assurances, tandis que les assureurs distribuent les produits financiers. Toutefois, le rapprochement entre les deux institutions peut aussi être structurel, allant jusqu' à la création de conglomérat financier. Dans cette perspective, la coopération entre les deux institutions peut être bien plus élaborée, et se traduire par la création de structures communes telles que les OPCVM. »

## **I. 2 Les acteurs de la bancassurance**

### **I 2 1 Les Compagnies d'assurances**

#### **a- Les Fondements du métier d'assureur**

##### **a.1 Les Operations d'assurances**

L'activité d'assurance en zone CIMA est régie par le code CIMA. Entré en vigueur le 15 février 1995, ce code règlemente l'activité d'assurances dans les 14 états membres. A défaut de donner une définition aux opérations d'assurances la législation CIMA s'est contentée d'énumérer en son article 328 les différentes activités d'assurances appelées branches. On retrouve dans cette énumération certaines activités qui nous intéressent particulièrement à cause de leur proximité avec l'activité bancaire. Il s'agit notamment

En assurance IARD, des branches relatives aux risques suivants :

14. CREDIT

15 Caution

16 Pertes pécuniaires diverses qui comporte 11 sous branches dont insuffisance de recettes (général), perte de bénéfices, perte de valeur vénale etc.

En assurance vie ce sont des branches telles que

---

<sup>10</sup><http://fr.wikipedia.org/wiki/Bancassurance>

20 Vie décès : relative à toute opération comportant des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine

21 Assurances liées à des fonds d'investissement : Opération comportant des engagements dont l'exécution dépend de la vie humaine et liée aux fonds d'investissement.

22 Opérations tontinières : relatives aux opérations comportant la constitution d'associations réunissant des adhérents en vue de capitaliser en commun leurs cotisations et de répartir l'avoir ainsi constitué.

23 Capitalisation : relative à toute opération d'appel à l'épargne en vue de la capitalisation et comportant en échange de versements uniques ou périodiques, directs ou indirects des engagements déterminés quant à leur durée et à leur montant.

## **a.2 La technique d'assurance**

Pour illustrer cette technique nous allons rappeler cette définition de la doctrine classique à travers Joseph HEMARD qui définit l'assurance en ces Termes : « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique » C'est pour ainsi dire que le cœur de métier de l'assurance est la mutualisation du risque. Pour ce faire les acteurs mobilisent des outils statistiques permettant d'évaluer la probabilité de survenance d'un risque lié à des biens ou à des personnes. Associé à cette probabilité, on évalue le montant du sinistre que peut subir le client de façon à anticiper le cout probable pour l'assureur. C'est le principe de l'actuariat. S'il ne s'est pas trompé, les primes collectées permettent d'assurer la constitution de provisions techniques et de couvrir le remboursement des sinistres des Clients. Il s'en suit qu'un risque pour être assurable doit remplir deux conditions :

- On doit pouvoir lui donner un prix c'est à dire une valeur monétaire
- Il doit être mutualisable. C'est en cela que l'assurance est contraire au pari.

En revanche, les contrats relevant du domaine de la capitalisation pure ne sont pas gérés par le mécanisme de la mutualisation des risques<sup>11</sup>. Ce sont des opérations purement financières pratiquées par les compagnies d'assurances vie. Ce qui illustre davantage la proximité entre la banque et l'assurance.

Les provisions techniques sont destinées à permettre le règlement intégral des engagements pris envers les assurés et les bénéficiaires du contrat. Elles sont liées à la technique d'assurance et imposées par la réglementation. En effet, l'assurance a un cycle de production inversé. L'assureur reçoit la cotisation pour une prestation dont le versement est conditionné par la réalisation du risque assuré ou l'intérêt de la constitution de provisions techniques.

## **I.2.2. La banque**

### **a- Les Fondements du métier du banquier**

L'activité bancaire en zone CIMA est encadrée par des réglementations nationales en la matière. Selon qu'on soit en zone UMOA ou en zone CEMAC, chaque réglementation nationale est inspirée soit des lois cadre de Union Monétaire Ouest Africaine(UMOA), soit de celles de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) qui régissent les banques et les systèmes financiers décentralisés au sein de chaque espace communautaire.

La réglementation bancaire en zone UMOA précise en son article premier que la présente loi s'applique aux établissements de crédit exerçant leur activité sur un territoire de l'union.

Sont considérées comme établissements de crédit les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle des opérations de banque.

Constituent les opérations de banque, la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement.

Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup>La notion de risque diffère selon qu'on soit en assurance ou en banque. En assurance nous retenons comme risque l'évènement prévu au contrat et dont la réalisation entraîne la garantie de l'assureur. Le risque au sens bancaire est inhérent à tout investissement financier.

<sup>12</sup> Article 2 de la loi cadre BCEAO

Si les banques sont habilitées à effectuer toutes les opérations de banque, les établissements financiers à caractère bancaire sont habilités à effectuer les opérations de banque pour lesquelles ils sont agréés.

L'article 6 de la même loi bancaire revient sur la notion d'opération de crédit. En effet, au terme de cet article, constitue une opération de crédit, tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux :

- Met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ;
- Prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Sont assimilés à des opérations de crédit, le crédit-bail et de manière générale, toute opération de location assortie d'une option d'achat.

Outre toutes ces activités précitées la réglementation autorise les établissements de crédit à effectuer sous certaines conditions certaines opérations considérées comme connexes à leurs activités. La liste de ces activités est donnée à l'article 9 mais nous retenons celle qui nous semble la plus en relation avec l'activité d'assurance.

Sont donc considérées comme connexes à l'activité des établissements de crédit entre autre :

3) opérations de placement, à savoir les prises de participation dans des entreprises existantes ou en formation et toutes acquisitions de valeurs mobilières émises par des personnes publiques ou privées.

4) opérations de conseil et d'assistance en matière de gestion financière, gestion de patrimoine, gestion et placement de valeurs mobilières et produits financiers, opérations d'ingénieries financières et de manière générale, toutes opérations destinées à faciliter la création et le développement des entreprises, notamment la recherche de financements et de partenaires

6) opérations d'intermédiation en tant que commissionnaires, courtiers ou autrement dans tout ou partie des opérations de banque et des autres opérations visées à l'article 9.

Ce pont avec le secteur des assurances est confirmé par l'article 503 du code CIMA cité plus haut. Les deux secteurs s'interfèrent mutuellement et le paragraphe suivant nous permettra d'en faire l'exposé.

### **I.2-3 Interférences des deux activités**

Cette proximité évoquée entre les deux métiers dans les paragraphes précédents est loin d'être superficielle. Bien que les deux métiers fonctionnent dans des cadres juridiques séparés, leurs activités se recoupent, notamment en matière, de drainage de l'épargne. La théorie de l'assurance étant fondée sur le principe mutualiste, pour accomplir son œuvre de solidarité, elle postule la constitution d'une épargne collective. Le caractère d'épargne est aussi bien ancré en banque que dans les deux branches d'assurances. Les capitaux ainsi collectés sont ensuite gérés(b) et Transformés (a) par les deux institutions

#### **a. Transformation de l'épargne**

L'épargne collectée peut servir à octroyer des crédits ou à accorder des garanties.

##### **a.1 Octroi des crédits**

L'octroi des crédits représente l'activité majeure pour les banques. Néanmoins les sociétés d'assurances en zone CIMA sont autorisées à octroyer des crédits sous certaines conditions .Au titre de l'article 335-1 du code CIMA, sont admis en couverture des engagements règlementés <sup>13</sup>:

- Dans la limite des 20% du montant total des engagements règlementés, des prêts obtenus ou garantis par les Etats membres de la CIMA.
- Dans la limite globale de 10% du montant total des engagements règlementés :
  - Les prêts hypothécaires de premier rang aux personnes physiques ou morales ayant leur domicile ou leur siège social sur le territoire de l'un des Etats membres dans les conditions fixées par l'article 335-7.
  - Les prêts obtenus ou garantis par les établissements de crédits ayant leur siège social dans un Etat membre de la zone franc, des institutions financières spécialisées dans le développement ou des banques multilatérales de développement compétentes pour les Etats CIMA.

---

<sup>13</sup> Le code CIMA, à défaut de définir le vocable d'engagements règlementés, en donne une liste complète en son article 334 : Il s'agit des provisions techniques qui doivent être suffisantes ; les postes du passifs correspondant aux autres créances privilégiées (fisc, personnel, organisme sociaux) ;les dépôts de garantie des agents, des assurés ou des tiers, s'il y a lieu( les acomptes versés par les assurés, les sommes déposées par les agents en garantie de leur gestion ; la provision de prévoyance en faveur des employés et agents destinée à faire face aux engagements pris par l'entreprise envers son personnel et son collaborateur.

Aussi faudrait-il le préciser, le banquier, parallèlement à l'octroi d'un prêt, exige de son client la souscription d'un contrat d'assurance décès et de chômage.

### **a. 2 Octroi des garanties**

Un aval, un cautionnement ou une garantie au profit d'un emprunteur sont assimilables au titre de l'article 6 de la loi cadre BCEAO à des opérations de crédit et rentrent à ce titre dans le champ d'activité des banquiers. Or, parallèlement l'article 328 du code CIMA énumère le cautionnement parmi les branches d'assurances. L'octroi de garanties est donc une activité commune aux deux professions.

L'assurance caution est un nouvel outil financier permettant de protéger le prêteur contre les événements imprévisibles pouvant survenir pendant la vie du projet d'investissement. Les avantages pour les établissements de crédit sont principalement de trois ordres :

- Protéger les établissements de crédit contre les événements imprévisibles en apportant une sécurité financière
- Améliorer le ratio de solvabilité qui comporte de ce fait un effet multiplicateur sur le volume du crédit distribué
- Apporter de la trésorerie immédiate en cas de défaut de paiement de l'investisseur.

### **b. La gestion de l'épargne**

En matière de gestion de l'épargne, les deux institutions se livrent une véritable concurrence puisqu'elles sont toutes deux autorisées à cet effet. La loi cadre BCEAO en son article 9 3° autorise les établissements de crédit à effectuer des opérations de placement, à savoir des prises de participation dans les entreprises existantes ou en formation et toute acquisition de valeurs mobilières émises par des personnes publiques, ou privées. Parallèlement sont admis en couverture des engagements règlementés des compagnies d'assurances des actions obligations, parts et droits émis par des sociétés commerciales<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Article 335-1 2°) d) du code CIMA

Sont également admis en couverture des engagements réglementés des compagnies d'assurances, des actions et parts des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) agréés par une autorité de tutelle des marchés financiers établie dans un ou plusieurs Etats membres. Dans le même temps, le placement la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente des valeurs mobilières font parties des champs d'activités connexes des banques. Le parallélisme est loin d'être exhaustif. En effet, alors que les banques interviennent sur le métier de conseil et d'assistance en matière de gestion de patrimoine, les assureurs vie en font leur domaine de prédilection puisqu' ils font de la fructification et de la transmission du patrimoine leur objectif. Les assureurs IARD ne sont pas en reste puisque la prévention et la reconstitution du patrimoine en cas de sinistre qui sont de leur ressort, procèdent de la gestion de l'épargne.

Par ailleurs, les opérations de capitalisation effectuées par les assureurs sont tout simplement des opérations d'épargne et non pas d'assurances, puisqu' elles ne fournissent aucune garantie contre un risque éventuel. De même, la constitution de fonds collectifs servant des indemnités de fin de carrière (IFC) correspond à une opération d'épargne bien plus qu'à une opération d'assurance. Lorsqu' un salarié part à la retraite, l'entreprise a l'obligation de lui verser un capital. Pour éviter des effets d'accordéon dus à des variations brusque des charges, les entreprises épargnent en conséquence auprès des assureurs. Ce faisant elles bénéficient de la déductibilité fiscale de ces charges puisque le fisc les considère comme des charges d'exploitation.

Les deux secteurs bancaire et assurantiel au-delà de leur parallélisme se complètent en particulier en ce qui concerne leur cycle financier.

#### **1.2.4 Complémentarités du cycle financier des banques et des assurances**

Le cycle financier de l'assurance et plus particulièrement celui de l'assurance vie est extrêmement long. Entre le début et la constitution d'un capital pour la retraite et la fin de son service effectif c'est à dire généralement le décès de l'assuré, plusieurs dizaines d'années peuvent s'écouler. Dans la banque, certaines opérations peuvent être longues mais pas autant que dans l'assurance. Or la durée des opérations financières représente un facteur important dans les arbitrages de la gestion de la masse monétaire. Par ailleurs, dans chaque exploitation, il existe toujours une phase où les charges pèsent lourd, et une phase

ou les bénéfiques apparaissent. Dans les deux secteurs, ces périodes sont plutôt complémentaires.

#### **a. Rapport différent au temps**

Du côté du passif du bilan, les ressources bancaires sont composées notamment par les dépôts de la clientèle, qui sont disponibles à vue. Ces ressources, confiées pour une durée relativement courte sont transformées à l'actif en emplois à moyen et long terme. C'est ce qui traduit la transformation positive<sup>15</sup> effectuée au niveau des banques.

Le passif des sociétés d'assurances est formé par des provisions techniques, constituées à partir des primes encaissées. Leur objectif est de permettre à l'assureur de faire face aux charges lors de la réalisation des risques couverts.

Ces provisions techniques en assurance non vie, sont principalement constituées de provisions pour risques en cours (PREC) et de provisions pour sinistres à payer (PSAP).

La permanence des PREC des sociétés non vie fait qu'elles sont considérées comme des dépôts stables.

Les PSAP sont à répartir entre les dettes à court terme (partie réglée à moins d'un an) et des dettes à long terme.

En branche vie, les provisions techniques les plus importantes sont les provisions mathématiques qui constituent des dettes exigibles à long terme.

Contrairement en banque, en assurance, ces réserves représentent des ressources à long terme et c'est encore plus le cas en assurance vie.

#### **a.1. Rapport différents aux charges d'exploitation dans le temps.**

Le banquier et l'assureur vie adoptent une approche différente du facteur temps bien que tous deux soient théoriquement attirés par des opérations longues. L'origine de cette divergence se trouve notamment dans leur rapport aux charges d'exploitation.

L'assureur individualise le coût d'acquisition de chaque affaire notamment parce qu'il les commissionne. Ce coût est particulièrement lourd lorsque l'assureur zillmerise les contrats vie à primes périodiques, autrement dit lorsqu'au début de la période d'épargne,

---

<sup>15</sup> Le phénomène de transformation consiste à tolérer une discordance plus ou moins forte des échéances concernant les emplois et les ressources financières d'une entreprise. Pour les entreprises bancaires pour lesquelles on parle d'une transformation positive, on observe que les ressources correspondent à des dépôts à court terme exigibles parfois même à vue, alors que leurs emplois sont à long terme sous forme de prêts.

l'assureur règle à l'apporteur d'affaires des commissions dues au titre de la durée statistique du contrat.

Techniquement, l'assureur vie préfinance les commissions et il récupère cette avance sur l'assuré au fur et à mesure du règlement des primes. Cet escompte des commissions réduit d'autant les provisions mathématiques.

A ces charges de commission, il faut ajouter la constitution des provisions mathématiques au passif du bilan afin de faire face aux engagements vis-à-vis des assurés et bénéficiaires de contrats.

Ces diverses charges nous montrent qu'en assurance vie, le début d'une période d'épargne est lourd pour l'assureur. A l'opposé, au-delà d'un certain nombre d'année d'une épargne effective, l'assureur vie aura déjà amorti ses frais et il passe à une phase bénéficiaire de son exploitation. Aussi souhaite-t-il toujours conclure et maintenir les affaires pour une période aussi longue que possible.

Dans la banque, la situation est différente. D'abord le banquier n'individualise pas le prix de revient de chaque affaire et souvent d'ailleurs il n'a pas d'intermédiaire à rémunérer. Les frais d'acquisitions sont tout simplement confondus avec les frais annuels de fonctionnement des agences ; les banques n'ont donc pas à se soucier de leur étalement dans le temps. Chaque nouvelle affaire contribue immédiatement à accroître le résultat financier du poste concerné. En contrepartie, le rendement diminuera ultérieurement puisque avec le déroulement du prêt le banquier constatera la défaillance d'un certain nombre de clients. Comme il n'a pas constitué de provision pour couvrir ces risques, les crédits non remboursés vont alourdir le résultat d'exploitation des années ultérieures.

Dans une phase de conjoncture économique favorable, ou les institutions accroissent leurs chiffres d'affaires, les résultats des banques vont s'accroître immédiatement, alors que ceux de l'assurance vont se dégrader. Plus tard la situation se renversera puisque le profit de la banque ira en diminuant alors que celui de l'assurance augmentera. Ce mécanisme nous démontre à nouveau la complémentarité entre les deux institutions.

### **a.2 Gestion complémentaire actif-passif.**

A l'actif du bilan d'une banque, nous trouvons des crédits accordés à la clientèle, ainsi que les différents investissements, tels que les titres financiers ou des participations. Au passif du bilan de la banque se trouvent les dépôts de la clientèle et les dettes envers les autres établissements financiers. Les crédits octroyés par les banquiers sont financés d'abord grâce aux dépôts des clients, puis selon les besoins, par d'autres moyens : le banquier emprunte ainsi auprès du marché financier. A cette fin il peut aussi faire appel à son partenaire assureur puisque le code CIMA autorise ce dernier à faire certains prêts et dépôts. En effet, au terme de l'article 335-1, au a) et b) du 5°), sont admis dans la limite de 10% du montant total des engagements règlementés, les prêts hypothécaires de premier rang aux personnes physiques ou morales ayant leur siège social sur le territoire de l'un des Etats membres de la CIMA dans les conditions fixées par l'article 335-7<sup>16</sup>.

Les prêts obtenus ou garantis par les établissements de crédit ayant leur siège social dans un état membre de la zone franc, les institutions financières spécialisées dans le développement ou des banques multilatérales de développement compétentes pour les Etats de la CIMA.

Par ailleurs le deuxième tiret du 6°) du même article stipule que les dettes nées de dépôts de garanties remboursables a moins d'un an doivent être intégralement représentées par des dépôts bancaires ou des espèces.

### **a.3 Gestion à terme**

Aujourd'hui, les grandes entreprises bénéficient d'un accès direct au marché financier ; elles peuvent s'y financer sans faire appel au service des banques. Lorsque l'accès à ce marché était réservé aux seuls établissements spécialisés, une certaine mutualisation des risques s'opérait entre les différents clients : si un client était défaillant, la perte qu'il provoquait pouvait être compensée par des bénéfices réalisés grâce à d'autres emprunteurs. De la même manière, la variation des taux d'intérêt se compensait à terme.

Les conséquences de cette dérèglementation ont été préjudiciables aux activités bancaires mais, au-delà, elles ont eu une influence plus globale sur les activités

---

<sup>16</sup>Au terme de l'article 335-7 du code CIMA, les entreprises ne peuvent acquérir d'immeubles grevés de droits réels représentant plus de 65% de leur valeur, ni consentir de droits réels sur leurs immeubles, sauf autorisation, accordée à titre exceptionnel, par la commission de contrôle

économiques. Depuis, on observe régulièrement des surs réactions du marché financier. Ce qui alimente le mécanisme des prophéties auto réalisatrices ou des anticipations rationnelles. Les opérateurs répondent d'une manière directe et immédiate aux variations des valeurs et amplifient ainsi les évolutions constatées. Lorsque par exemple les titres commencent à chuter, leurs détenteurs essaient de s'en débarrasser immédiatement entraînant une baisse supplémentaire, d'où l'instabilité du marché. Les banques qui doivent respecter les règles de solvabilité ne peuvent pas se permettre de conserver des valeurs dépréciées. Il leur arrive de s'en débarrasser rapidement accentuant encore l'instabilité à court terme du marché, alors que si elles avaient pu les garder, les mêmes valeurs se seraient peut être appréciées ; mais la banque hésite à parier sur un retournement de conjoncture.

A l'opposé l'assureur et notamment l'assureur vie, gère son épargne à long terme et de surcroît, il possède des fonds propres plus importants. Il peut plus facilement prendre du recul par rapport aux anticipations à court terme du marché financier. Dans le même conglomérat, la gestion financière de la banque basée sur des anticipations à court terme peut être contrebalancée par celle de l'assurance, spécialisée dans la gestion à long terme.

### **I.2.5 Les modes de rapprochements**

Il sera ici question de voir dans la pratique comment s'opère le rapprochement entre les deux métiers. Ce rapprochement peut prendre trois (3) formes selon les objectifs visés par les acteurs. Il peut être limité à la seule distribution des produits (a) ou bien franchir un pas bien plus important si l'institution désire contrôler un établissement du secteur complémentaire(b). Une forme intermédiaire s'intercale entre les deux précédentes : C'est le partenariat ou la joint-venture (c)

#### **a. L'accord de distribution**

C'est un accord purement commercial où la banque joue le rôle d'intermédiaire en assurance comme le serait un courtier. Les produits d'assurances sont ainsi commercialisés via les guichets des banques qui bénéficient des ressources régulières, à savoir les commissions contre des investissements limités.

C'est le modèle le plus pratiqué en zone CIMA et plus particulièrement sur le marché Togolais.

Les acteurs dans cet accord bénéficient de leur indépendance si bien que si la banque trouve un meilleur accord avec un autre concurrent de l'assureur, elle peut à tout moment travailler avec ce dernier. Par ailleurs, l'élaboration de ces contrats reste identique : le banquier est un intermédiaire classique et les produits restent généralement aussi chargés qu'auparavant. En cas de rupture, l'assureur perdra de précieux points de vente.

Les commerciaux bancaires, dans le cadre de ces accords de distribution s'engagent peut dans la vente des produits d'assurances à moins de bénéficier d'une incitation financière.

#### **b. Le partenariat ou la joint-venture**

La joint-venture est un anglicisme pour désigner une coentreprise, une entreprise commune qui est un accord passé entre plusieurs entités économiques, qui acceptent de poursuivre ensemble, un but précis pour une durée limitée.

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

#### **c. Intégration complète**

Lorsqu'une institution désire contrôler l'autre secteur, elle a le choix entre un développement interne en créant une nouvelle société ou bien un développement externe en acquérant une société externe. Si chacun de ces moyens exige un important investissement de fonds, remarquons que lors d'une création, la montée en charge s'opère de façon relativement progressive, alors que l'acquisition d'une société exige dès l'origine des capitaux plus importants. C'est ce dernier choix qu'ont fait les groupes panafricains NSIA et SUNU. En effet, en rachetant en 2006 la Banque Internationale pour l'Afrique de l'Ouest (BIAO-Cote d'Ivoire) le groupe NSIA a fait figure de précurseur en Afrique subsaharienne francophone en matière de la bancassurance sous sa forme la plus aboutie.

Plus d'une dizaine d'années plus tard le groupe SUNU lui emboîta le pas en rachetant une majorité des parts de la Banque Populaire pour l'Épargne et le Crédit (BPEC-Togo).

Dans les expériences réussies, les banques détiennent généralement une part importante du capital de la société d'assurances, ou c'est l'inverse, pour consolider l'alliance entre les deux commerces et faciliter la gestion.

Par ailleurs, les participations croisées entre banques et sociétés d'assurances ont été à l'origine de la réussite de la bancassurance. Ce fut le cas du Maroc où la bancassurance a permis au secteur d'enregistrer des taux de croissance important.

## **I.2-6 Intérêts de la bancassurance**

Banquiers et assureurs sont confrontés aux exigences de rentabilité et de solvabilité imposées non seulement par la réglementation mais aussi par les actionnaires qui espèrent une meilleure revalorisation du capital investi. Ces exigences se traduisent pour les deux secteurs par la quête de nouveaux canaux de distribution ou de nouvelles ressources régulières leur permettant à la fois d'augmenter leur chiffre d'affaires et leur marge bénéficiaire.

### **a. Intérêt pour les assureurs**

#### **a-1 Accès à la clientèle bancaire**

L'une des clés de la réussite de la bancassurance réside dans les fréquents contacts du réseau commercial de la banque avec sa clientèle. L'assureur bénéficie du large réseau commercial bancaire qui profitant de ces fréquentes rencontres avec sa clientèle pour proposer un service global et adapté.

En effet, de ces fréquentes rencontres naissent la fidélité et la confiance de la clientèle. Le client une fois sa confiance accordée au banquier, préfère parfois que ce dernier lui assure un traitement global de ses besoins patrimoniaux. C'est ainsi que le banquier en accordant un crédit immobilier en plus de la garantie vie emprunteurs qui lui est accessoire peut intégrer une garantie multirisques habitation.

Par ailleurs, en rapport avec l'offre aux entreprises, le banquier par définition bénéficie d'un accès facile aux organes dirigeants des entreprises et en prime connaît plutôt

bien leur situation financière. Lors de ces rencontres avec l'entreprise, le banquier est bien placé pour lui proposer des contrats couvrant ses différents besoins en assurance. Aussi peut-il proposer des garanties qui assurent la couverture du personnel de l'entreprise, telle que la santé, la prévoyance ou la retraite. Il n'est pas exclu que le banquier propose des garanties IARD, couvrant des différents risques liés au fonctionnement de son entreprise tels que l'incendie ou la perte d'exploitation. Vu que ces garanties exigent un niveau de technicité relativement élevé, pour réaliser de tels contrats, les banquiers devront faire appel aux techniciens spécialisés de la compagnie d'assurances.

Cette proximité de la banque avec sa clientèle aide l'assureur à multiplier les clients ayant plusieurs contrats (multidetention). Cette multiplication des produits renforce à la fois la marge bénéficiaire et l'attachement des clients. Selon différents experts, à partir du troisième contrat, la fidélité du client peut être jusqu'à sept fois plus importante qu'avec un seul produit.

Outre cet intérêt capital que constitue la clientèle bancaire pour les assureurs, il est à noter d'autres avantages non moins importants tels que :

- Le bénéfice de la bonne image que véhicule la banque.
- La limitation de la dépendance face aux intermédiaires classiques (courtiers et agents généraux)
- Limitation des risques d'impayés ou d'arrières de primes : les souscripteurs étant titulaires de comptes bancaires, les primes sont directement prélevées sur leurs comptes. Il en découle la sécurisation de la transaction, impliquant un taux d'encaissement quasi-total.
- Amélioration du taux de renouvellement des contrats : Une des raisons qui amène les souscripteurs à ne pas renouveler leurs contrats arrivés à terme est la lourdeur de la procédure de souscription. Avec la simplification des procédures aux guichets des banques, une amélioration du taux de renouvellement des contrats est plus que probante.

#### **b. Intérêt pour les banquiers**

L'intérêt majeur de la bancassurance pour le banquier est celui d'y voir un moyen de créer un nouveau flux de revenus et de diversification de son activité. Les commerciaux de l'assurance sont commissionnés sur les produits de leurs ventes alors que les banquiers ne distribuent presque pas de commissions sur la vente des contrats d'assurances.

Lorsqu'une institution bancaire diffuse des contrats d'assurances, elle réalise des économies par rapport à la même activité dans l'assurance, puisque la conclusion des contrats nécessite moins d'investissement en temps et puisque la commission attribuée par l'assureur est presque entièrement acquise à la banque. Comme par ailleurs les infrastructures existent déjà, la charge marginale de cette activité se trouve réduite.

La banque peut donc utiliser la différence de coût pour augmenter soit son produit net bancaire, soit pour dynamiser la vente des contrats en rendant leurs tarifs plus compétitif par rapport à l'offre du marché.

Avec la bancassurance, l'offre du banquier devient globale intégrant ainsi les produits bancaires et d'assurances. Ce package ainsi offert participe à ce qu'il convient d'appeler le « *One stop shop* » des services financiers. C'est un élément majeur de la fidélisation de la clientèle tant la pratique contribue à une multidetention de contrats.

L'intérêt de la bancassurance va au de-là des banquiers et assureurs et intéressent tant le client que la société en générale.

Avec la globalisation de l'offre la bancassurance offre une simplicité tant recherchée par les clients. Dans un monde où chacun veut gagner du temps et se simplifier la vie, il est tout à fait indiqué d'avoir un interlocuteur unique pour les problèmes de banque et d'assurance. De plus les produits bancassurances ont la possibilité d'être compétitifs en termes de prix par rapport aux mêmes produits commercialisés par les canaux traditionnels (voir intérêt pour le banquier)

Par ailleurs la bancassurance exige un renfort en ressources humaines. On peut assister à un redéploiement du personnel vers d'autres postes de travail. La nouvelle distribution peut déboucher soit sur l'emploi de certaines personnes à l'intérieur des réseaux de vente soit à leur participation au suivi et à la gestion des contrats vendus. Ce redéploiement tout en participant à l'amélioration de la qualité des prestations limite les licenciements en créant ainsi de nouveaux emplois.

Après ce développement consacré à l'analyse de la bancassurance en zone CIMA nous allons poursuivre dans la prochaine section avec un focus sur la pratique au Togo.

## **II. Fucus sur la bancassurance au Togo**

La bancassurance, véritable axe stratégique des groupes bancaires et assurantiels recouvre des réalités bien différentes selon l'espace géographique ou on se trouve. En zone CIMA et plus particulièrement au Togo, cette pratique reste aux yeux de plusieurs analystes embryonnaire. Cette présente section intitulée focus sur la banque assurance au Togo se donne pour ambition de donner un cliché de cette pratique a l'intérieur de cet encadré de terrain rectangulaire de 56600 Km<sup>2</sup>.

### **II.1 Les acteurs de la bancassurance au Togo**

Tout naturellement les acteurs majeurs sont ceux de l'assurance et de l'industrie des banques. Le secteur assurantiel au Togo ayant déjà fait l'objet d'analyse dans le chapitre précédent, sa présentation à ce niveau de notre développement se révèle sans intérêt. Ainsi allons-nous consacrer ce paragraphe uniquement à l'industrie de la banque au Togo

#### **II.1-1 L'industrie des banques au Togo.**

Nous entendons par industrie des banques, l'ensemble du système bancaire et du système financier décentralisé.

L'industrie des banques est régie sur le territoire togolais par les lois N°2009-019 du 07 septembre 2009, portant réglementation bancaire, la loi N°2011-009 portant règlementation des systèmes financiers décentralisés en conformité avec les lois cadre de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) qui régit les banques et les systèmes financiers décentralisés au sein de cet espace communautaire ouest africain dont le Togo est membre.

##### **a. Les établissements de crédits**

Sont considérées comme établissements de crédit au terme de la loi N°2009-019 du 07 septembre 2009 portant réglementation bancaire les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle des opérations de banque.

Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire.

Si les banques sont habilitées à effectuer toutes les opérations de banque, les établissements financiers à caractère bancaire sont habilités à effectuer les opérations de banque pour lesquelles ils sont agréés.

Le Togo compte au 31 décembre 2019, seize(16) établissements de crédits dont 13 banques et 3 établissements financiers à caractère bancaire. Cumulant 247 agences, bureaux ou points de ventes avec 290 guichets automatiques de banques, les 16 établissements de crédits en activité ont réalisé au titre de l'exercice 2019 un total bilan de trois mille trente-neuf virgule neuf (3039,9) milliards de francs CFA pour un total de 1 101 252 comptes bancaires.

Le tableau suivant reprend la liste des banques commerciales au Togo au 31/12/2019.

Tableau IV : Liste des banques commerciales au Togo au 31/12/2019			
N°	Banques commerciales ou de second rang	Agences	Nombre de comptes
1	Orabank Togo	38	226 704
2	Ecobank Togo (ECOBANK)	40	232 678
3	Banque Atlantique Togo (BAT)	23	72894
4	Union Togolaise de Banque (UTB)	43	208 020
5	Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie	21	69440
6	Coris Banque Internationale Togo	7	12210
7	NSIA Banque Benin succursale du Togo	13	48925
8	Bank of Africa Togo	13	57097
9	Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce Togo	15	20 139
10	Banque Internationale pour l'Afrique au Togo	0	0
11	SUNU Bank	29	144 147
12	Société Général Bénin Succursale du Togo	2	349
13	Société InterAfricaine de Banque	1	8 585
TOTAUX		245	1 101 188

Source : Auteur, à partir du rapport annuel 2019 de la Commission Bancaire de l'UMOA

Une quatorzième banque qui a eu son agrément le 16 décembre 2019 se prépare à démarrer ses activités sur le marché togolais : il s'agit de la banque de développement du Mali, succursale du Togo.

## b- Les systèmes financiers décentralisés

Pouvant être constitué en association, en société coopérative ou mutualiste, en société à responsabilité limitée (SARL) ou encore en société anonyme (SA), les systèmes financiers décentralisés sont communément appelés institutions de microfinance. Ils sont régis par la loi N°2011-009 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés en conformité avec la loi cadre de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) qui régit les systèmes financiers décentralisés au sein de cet espace communautaire ouest africain dont le Togo est membre. Il s'agit des institutions dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui généralement n'ont pas accès aux opérations de banques et d'établissements financiers. Ils participent à l'inclusion financière en finançant de petits projets des ruraux des jeunes et des femmes. Ces activités contribuent également à la mobilisation d'une épargne écartée des circuits modernes.

Selon les dispositions de l'article 44<sup>17</sup> de la loi régissant les microfinances et celles de l'instruction N°007-06-2010 de la BCEAO relatives aux modalités de contrôle et de sanction par la Banque Centrale et la Commission Bancaire, l'institut d'émission et l'organe communautaire de supervision bancaire procèdent après information du Ministre, au contrôle de tout système décentralisé, dont le niveau d'activité atteint un seuil de deux(2) milliards d'encours de dépôts ou de crédits au terme de deux(2) exercices consécutifs ; les autres SFD n'ayant pas atteint ce seuil relèvent du périmètre de supervision des Ministères chargés des Finances. Au Togo, ce contrôle est exercé par la cellule d'appui et de suivi des institutions mutualistes ou coopératives d'épargnes et de crédit (CAS-IMEC).

Sur la base des données comptables reçues au titre de deux (2) exercices, à savoir 2017 et 2018, le nombre de SFD relevant de l'article 44 a augmenté de deux (2) unités pour s'établir à vingt-cinq au Togo. Depuis le 31 décembre 2019 le Togo compte 14 faitières et 11 caisses de bases affiliées relevant de l'article 44.

Le total bilan de vingt-quatre(24) des vingt-cinq(25) SFD en question s'élève à deux cent vingt-six (226) milliards de francs CFA soit un poids de 10,8% dans l'UMOA.

<sup>17</sup> Au terme de l'article 44 de la loi N°2011-009 portant règlement des systèmes financiers décentralisés au Togo, la Banque Centrale et la Commission Bancaire procèdent après information du Ministre, au contrôle de tout système financier décentralisé dont le niveau d'activités atteint un seuil qui sera déterminé par une instruction de la Banque Centrale.

Ce seuil fut fixé par l'instruction N°007-06-2010 de la BCEAO relatives aux modalités de contrôle et de sanction par la Banque Centrale et la Commission Bancaire. Il est de deux (2) milliards d'encours de dépôts ou de crédits au terme de DEUX (2) exercices consécutifs.

Le tableau suivant nous donne un aperçu du secteur de la microfinance.

Tableau V : Configuration des SFD en 2016-2017					
Indicateurs	2016		2017	Variation (%)	Variation (%)
	Trimestre 1 (31/03/2016)	Trimestre 4 (31/03/2016)	Trimestre 1 (31/03/2017)	Trimestrielle	Annuelle
Nombre de SFD	190	191	191	0,0%	0,5%
IMCEC	186	185	185	0,0%	0,5%
Réseaux	7	7	7	0,0%	0,0%
Caisses unitaires	75	75	75	0,0%	0,0%
Caisses unitaires affiliées	103	103	103	0,0%	0,0%
Sociétés privées (SA et SARL)	1	2	2		
ASSOCIATIONS	4	4	4	0,0%	0,0%
Points de service	464	497	502	1,0%	8,2%
Institutions de base	171	164	164	1,1%	-4,1%
Guichets ou Antennes	293	335	338	0,9%	15,4%
Nombre total de membres ou bénéficiaires ou clients (les groupements sont comptés sur une base unitaire)	1 847 039	2 076 684	2 130 939	2,6%	15,4%
Hommes	825 535	913 614	934 934	2,3%	13,3%
Femmes	812930	907 758	932 980	2,8%	14,8%
Groupements	208 574	255 312	263 025	3,0%	26,1%

Source : CAS-IMEC, Togo, 2018

## II.2 La bancassurance au Togo

De l'avis de bon nombre d'observateurs, la pratique de la commercialisation des produits d'assurances par les banques ou système financier décentralisé est encore embryonnaire. Elle se matérialise essentiellement par des accords de distributions entre les compagnies d'assurances d'une part et les acteurs du système bancaire ou du système financier décentralisé d'autre part. Toutes les compagnies du marché procèdent par des accords de distributions. Toutefois certaines compagnies filiales ou succursales de groupes de banque et d'assurance, en plus des accords de distribution, commercialisent les produits d'assurance aux guichets des banques ou institution de microfinance de leur groupe d'appartenance. C'est le cas de sept (7) compagnies d'assurance à savoir CIF Vie Togo, les branches vie et non vie de SUNU Togo, NSIA Togo, et GTA.

### II.2-1 Les produits commercialisés

L'ensemble des compagnies selon leur branche, commercialisent presque les mêmes produits. Pour l'essentiel, ce sont des produits classiques avec des fonctionnements quelque peu rigides souffrant donc de problème d'adaptabilité aux besoins des clients en constante mutation.

#### a. En Assurance vie

Le produit phare des compagnies vie au guichet des banques ou institution de microfinance est le contrat vie emprunteurs. Ce contrat, à cause de son caractère obligatoire de fait puisqu'il est complémentaire à toute opération de crédit, ne souffre pas de difficultés particulières pour être commercialisé. A titre illustratif, ce contrat pour le compte de l'exercice 2017 représentait plus de 72% du portefeuille de SAHAM Assurance Vie Togo. Ce poids dans le portefeuille s'est tout de même significativement érodé durant les deux exercices suivants, mais conserve une place non négligeable (27,9% en 2019).

Les autres produits d'assurance vie et capitalisation peinent à être commercialisés.

## b. En assurance IARD

Le volet responsabilité civile de l'assurance automobile reste le champion en la matière. Toutefois sa domination est moins marquée que celle du produit vie emprunteurs en assurance vie. C'est ainsi que les produits tels que la multirisque habitation, l'assurance santé, le transport etc., se commercialisent aux guichets des banques.

La contribution de la bancassurance dans le chiffre d'affaires des compagnies IARD reste encore marginale.

Le tableau suivant retrace la contribution de la bancassurance dans le chiffre d'affaires de deux compagnies du marché (GTA IARD et SAHAM Assurance IARD Togo) au cours des trois derniers exercices clos.

Tableau VI : Evolution de la contribution de la bancassurance dans le chiffre d'affaires (CA) de GTA IARD et SAHAM Assurance IARD Togo. (les chiffres sont en millions de francs CFA)

	Compagnies d'assurance							
	SAHAM Assurance IARD Togo				GTA IARD			
	Montant	CA	%	Evolution	Montant	CA	%	Evolution
2017	19,1	8552,88	0,22%		52,5	5058,4	1,04%	
2018	23,24	7425,17	0,31%	21,68%	56,17	5526,15	1,02%	6,99%
2019	21,69	10503,33	0,21%	-6,67%	42,42	6702,25	0,63%	-24,48%

Source : Auteur, à partir des données des départements techniques desdites compagnies

Ces chiffres très marginaux à tendances baissières, illustrent à suffisance la situation de la bancassurance au Togo en particulier dans la branche vie.

Malgré un début de digitalisation constaté çà et là, la bancassurance au Togo traine de nombreuses tares parmi lesquelles le manque d'engagement des acteurs qui déteint sur le résultat.

Ce manque d'engagement se traduit dans les faits par la réticence à la collaboration, le manque de formation doublé de déficit de motivation des chargés de clientèle bancaire.

Certains responsables d'Institution de microfinance s'adonnent à des pratiques dignes de mauvaise foi. Il s'agit de la déclaration sélective des productions ou de l'antiselection. Ce faisant, ils déclarent généralement les mauvais risques et gardent les

primes des bons risques. Ce qui illustre une fois encore la faiblesse organisationnelle et logistique de la pratique.

Une réflexion sérieuse et profonde mérite d'être menée à l'effet d'optimiser la bancassurance dans l'espace CIMA et en particulier au Togo.

## **DEUXIEME PARTIE: OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE AU TOGO**

Le secteur assurantiel au Togo malgré, sa croissance continue peine à exploiter tout le potentiel qui est le sien. Le taux de pénétration en 2018 qui est de 2,04%, quoiqu' au-dessus de la moyenne de l'espace CIMA (1%) reste atypiquement faible. Ce même taux en moyenne dans le monde est de 6,1% au moment où l'Afrique du Sud enregistre un taux de 12,89%. Les garanties proposées par les compagnies d'assurances restent classiques standards et ne tiennent pas pour la plupart du temps compte des besoins de la clientèle. Le réseau de distribution reste dominé par les courtiers Agents généraux qui pèsent plus de 70% du chiffre d'affaires des compagnies d'assurances.

Dans un milieu où la proportion des assurances obligatoires (Assurance Responsabilité civile Automobile et Assurance transport de facultés à l'importation), reste marginale le secteur assurantiel togolais est loin de jouer son rôle d'investisseur institutionnel.

Avec le règlement N°007/CIMA/PCMA/CE/2016 du 08 avril 2016 portant augmentation du capital social minimum pour les sociétés anonymes et du fonds d'établissement minimum pour les sociétés d'assurance mutuelles, le besoin de rentabilité des fonds propres se pose avec acuité car il en va de l'engagement des actionnaires. Dans une note du secrétariat général de la CIMA faisant état des lieux du capital social et du fond d'établissement des sociétés d'assurances de la zone CIMA au 31 juillet 2018, il fut relevé au titre des principales limites et difficultés rencontrées par les entreprises d'assurances, la baisse de la rentabilité des fonds pour les actionnaires. Des acteurs importants n'excluant pas un désengagement sur certains marchés en particulier sur celui du Togo.

Sans avoir la prétention de se lancer dans une quelconque prospective, parce que n'ayant pas qualité, nous pouvons toutefois légitimement penser que l'année 2021 sera en quelque sorte bouleversante pour les compagnies d'assurances dans l'espace CIMA et en particulier au Togo et cela pour deux raisons phares :

- Toute chose étant égale par ailleurs, en juin 2021 la baisse de rentabilité des fonds propres risque de s'exacerber au moment où le capital social minimum et le fonds d'établissement minimum passeront respectivement à cinq (5) milliards et trois (3) milliards de francs CFA. L'exigence de rentabilité des actionnaires étant implacable.

- Les effets de la pandémie Covid-19 : Si les effets semblent être immédiats pour les compagnies d'assurances pratiquant la branche vie, celles de la branche IARD ont pu bénéficier d'une relative résilience due au fait que généralement les renouvellements et la plupart des affaires nouvelles se font pendant la période couvrant la fin d'une année et le début de l'année suivante. Pour le compte de l'exercice 2020, primes ayant été payées en fin d'année 2019 ou en début d'année 2020, les prochains renouvellements interviendront en fin d'année 2020 ou début d'année 2021. Vu que le niveau d'activité est fortement impacté par la pandémie Covid-19, nous pouvons objectivement anticiper des baisses de renouvellements de contrats, des demandes de ristournes de primes tirant ainsi à la baisse le chiffre d'affaires des compagnies.

Au vu de toutes ces analyses, les besoins de croissance et de rentabilité des compagnies d'assurances dans l'espace CIMA qui sont des besoins structurels se révèlent être des urgences.

La question qui se pose est celle de savoir si l'optimisation de la bancassurance au Togo serait-elle cette thérapie ou du moins cette stratégie choc à appliquer par les compagnies d'assurances pour répondre à ces urgences ? Dans l'affirmatif, dans quelles conditions l'optimisation de la bancassurance répondra t elle a ces urgences ?

Pour répondre à ces curiosités aux intérêts avérés nous traiterons dans cette deuxième partie des conditions d'optimisation de la bancassurance au Togo (**Chapitre1**) puis nous feront de l'optimisation de la bancassurance, le levier de croissance et de rentabilité (**Chapitre2**).

# CHAPITRE I :

## LES CONDITIONS D'OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE AU TOGO

Si nous nous entendons sur le fait que l'optimisation renvoie à une démarche consistant à rendre optimal le fonctionnement d'un système, il va de soi que parler des conditions d'optimisation de la bancassurance au Togo revient à concevoir un système dont le fonctionnement donne les résultats qui lui sont attendus dans le meilleur des cas.

Dans notre cas d'espèce, le terme système traduit non seulement l'ensemble des acteurs intéressés par la bancassurance mais aussi le cadre réglementaire qui préside à cette optimisation sans oublier toute la logistique et toute la technologie y afférentes. Ce chapitre en section unique reviendra sur tout ce système.

### **I. Condition d'Optimisation**

#### **I.1 Nécessité d'un cadre réglementaire adéquat**

Si la distribution des produits d'assurances via les guichets des banques reste faiblement ancrée dans l'espace CIMA et en particulier au Togo, c'est que le cadre législatif ou réglementaire y est pour quelque chose.

En effet, d'une part, la liste des assurances obligatoires est limitée à l'assurance responsabilité civile automobile et à l'assurance transport de facultés à l'importation. Dans le même registre, la comparaison avec la France qui sert de modèle de la bancassurance est sans commune mesure. D'autre part, au terme du 4<sup>o</sup> de l'article 503 du code CIMA, les banques, les établissements financiers les institutions de microfinance agréées, les caisses d'épargne et la poste peuvent présenter des opérations d'assurances à leurs guichets dès lors que la personne habilitée à présenter ces opérations est titulaire de la carte professionnelle visée à l'article 510<sup>18</sup>. Les conditions de délivrance de ces cartes aux

---

<sup>18</sup> Au terme de l'article 510 du code CIMA, cette carte professionnelle est délivrée par le Ministre en charge du secteur des assurances. Sa validité est limitée à deux (2) ans renouvelables. Elle est conforme à un modèle défini par la Commission de Contrôle.

agents des banques n'étant pas définies, il s'en suit un vide juridique occasionnant des dérives ou abus.

Dans un article intitulé « comment promouvoir le développement de l'assurance africaine », le Professeur Jean Paul LOUISOT, faisant la synthèse des activités de la 43<sup>em</sup> Assemblée générale de la FANAF<sup>19</sup>, est revenu sur la problématique de la réglementation de la bancassurance comme modèle de distribution. Il y est fait état des dérives et abus constatés çà et là portant notamment sur la vente plus ou moins forcée des produits d'assurances aux guichets des banques, l'absence de conseils adéquats pour les clients, des processus complexes d'instruction des dossiers de prestations rallongeant les délais de paiement, la pratique de commissions excessives pour certaines banques, renchérissant le coût de l'assurance.

Dans la zone CIMA et en particulier sur le marché Ivoirien, des efforts se font pour l'assainissement de la bancassurance. Pour illustrer nos propos, nous pouvons citer l'arrêté du Ministre de l'économie et des finances fixant les conditions de délivrance des cartes professionnelles aux agents de banque et des systèmes financiers décentralisés. Les questions liées à la publicité à la souscription de contrats et aux diligences à la charge des banques, des établissements financiers et des systèmes financiers décentralisés sont clairement traitées dans cet arrêté. Quoiqu'insuffisant, cet arrêté constitue un pas allant dans le sens de l'assainissement de la bancassurance.

Un autre frein non moins négligeable est relatif à la réglementation qui organise de facto l'activité en branche et donc par type de produits. L'approche client a très peu de place dans les conditions d'agrément. La conséquence de cet état de chose, c'est que les compagnies d'assurances n'ont pas intégré à suffisance le passage d'une logique de l'offre, tournée vers les produits, à une logique de la demande, centrée sur le client. Or il ne s'agit plus seulement de maîtriser chaque risque ou nature de risque à couvrir dans une approche uniquement segmentée par branche d'assurance (au sens du code CIMA). L'enjeu aujourd'hui et plus particulièrement en bancassurance est de connaître chaque cas particulier pour construire une solution personnalisée, dans les limites des principes de mutualisation des risques.

Partant de ces constats, il apparaît nécessaire de renforcer le cadre réglementaire applicable à l'assurance et en particulier à la bancassurance afin de pérenniser son

---

<sup>19</sup> La 43<sup>em</sup> Assemblée Générale de la FANAF s'est tenue du 17 au 21 février 2019 à Tunis.

développement tout en protégeant efficacement les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats.

## **I.2 La nécessité d'une alliance solide**

L'une des raisons de la percée de la bancassurance en Europe a été le fait que généralement les banques commercialisent les produits d'assurances de leurs filiales assureurs. Il y a donc absence de conflit d'intérêt dans ce type de synergie car il y a convergence d'intérêts de chaque filiale appartenant au groupe. Dans ce type de rapprochement tout le potentiel des différents acteurs est exploité. Selon plusieurs spécialistes, c'est le modèle de bancassurance le plus rentable.

Cependant, vu l'importance du niveau d'investissement qu'il exige, son implémentation au Togo s'avère difficile pour certains acteurs. En effet, sur les douze (12) compagnies agréées sur le marché Togolais, six (6) sont des filiales ou succursales des groupes pratiquant à la fois les métiers de banque et d'assurance au Togo. Il s'agit des compagnies d'assurances :

- SUNU Vie Togo et SUNU IARD Togo appartenant au groupe SUNU
- NSIA Vie Togo et NSIA IARD Togo appartenant au groupe NSIA
- GTA Vie et GTA IARD appartenant au groupe central populaire

Une septième compagnie est à ajouter à cette liste. Il s'agit de CIF Assurance-Vie qui est issue de la mutuelle d'épargne et de crédit FUCEC-Togo.

Ces sept (7) compagnies commercialisent leurs produits via les guichets de leurs banques ou mutuelle d'épargne et de crédit partenaires.

Les cinq(5) autres compagnies du marché (SAHAM Assurance vie Togo, SAHAM Assurance IARD Togo, PRUDENTIAL BENEFICIAL LIFE INSURANCE, FIDELIA Assurance, CITOYENNE Vie), pour commercialiser leurs produits via les guichets de l'industrie des banques doivent préalablement passer des accords avec ces derniers. Il n'est d'ailleurs pas exclu que les compagnies membres de groupe de banque et d'assurance concluent des accords de distribution avec d'autres établissements de crédit et systèmes financiers décentralisés.

C'est donc de la qualité du partenariat que dépend la réussite de l'alliance commerciale.

Ainsi une convention de partenariat ne se décrète pas. Elle se construit. Pour se faire, assureur et banquier doivent établir une feuille de route qui définira les objectifs, les conditions et les moyens de contrôle de la commercialisation des produits.

Cette convention doit être d'une précision chirurgicale. Elle doit définir ce qui relèvera des compétences de l'assureur et ce qui relèvera des compétences du banquier. Les intérêts de chaque partie doivent être précisés. Toutes les zones d'ombre quant à la responsabilité seront tôt ou tard des foyers de dysfonctionnement. Même les conditions de sortie doivent être précisées.

La nécessité de nouer des partenariats solides pour garantir l'engagement de chaque acteur paraît donc indispensable.

En occident, la période récente est assez marquée par des collaborations entre banques et assurances. Une des banques les plus actives dans le domaine est HSBC qui a initié plusieurs accords de distribution avec des assureurs mondiaux pour consolider sa gamme de produits sur plusieurs implantations internationales. Nous pouvons citer comme exemple l'accord de distribution d'HSBC/Allianz conclu en 2013 pour une durée de dix (10) ans. Avec cet accord, les sociétés du groupe bancaire distribueront en Turquie et dans plusieurs pays d'Europe continentale les produits d'assurance vie et de retraite conçus par l'assureur Allemand. Allianz devient ainsi le fournisseur exclusif de ces produits distribués par les sociétés du groupe HSBC à ses clients en Turquie.

### **I.3 Nécessité d'un lien financier**

A défaut des alliances capitalistiques les compagnies d'assurance disposent d'autres arguments pour convaincre les banquiers d'entrer dans une alliance commerciale avec elles. En effet sont admis en couverture des engagements règlementés, dans la limite de 40% des engagements règlementés, des actions, obligations parts et droits émis par des sociétés commerciales notamment les établissements de crédits et les systèmes financiers décentralisés ayant leur siège social sur le territoire de l'un des états membres. Sont également admis des actions et parts des organismes de placement collectif en valeurs mobilières agréées par une autorité de tutelle des marchés financiers établie dans un ou plusieurs Etats membres de la CIMA (article 335-1 2°) d) et e)).

Par ailleurs nous avons souligné les possibilités de prêts que les compagnies d'assurances peuvent consentir aux personnes physiques ou morales dans les conditions

fixées par le code CIMA au a) et b) du 5°) de l'article 335-1. Il s'agit notamment des prêts hypothécaires et prêts garantis admis à hauteur de 10% des engagements réglementés.

Un dernier argument en termes de placement est consacré au 6°) du même article. Il s'agit des dépôts bancaires admis dans la limite de 40% pour la branche IARD et 35% pour la branche Vie avec un minimum de 10% pour les deux branches.

Au total, en tenant compte de la règle de diversification<sup>20</sup>, abstraction faite de celle de la dispersion, une compagnie d'assurance IARD dispose techniquement d'un plafond de 90% de ses engagements réglementés à représenter par des actifs énumérés auparavant. Ce plafond est de 85% pour une compagnie Vie

Le tableau suivant illustre les différentes possibilités de placement auprès des industries de banque avec leurs plafonds

Tableau VII: Les différentes possibilités de placement auprès des banques et systèmes financiers décentralisés

Types d'actifs	Représentation maximale	
	Compagnies d'assurance vie	Compagnie d'assurance IARD
Autres obligations(les d) et e) du 2°) de l'article 335-1 du code CIMA)	40%	40%
Autres prêts garantis(les a) et b) du 5°) de l'article 335-1 du code CIMA)	10%	10%
Trésoreries (dépôts bancaires : le 6°) de l'article 335-1 du code CIMA	35%	40%
<b>TOTAUX</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>

Source : Auteur, à partir de l'article 335-1 du code CIMA

En se référant à la configuration des industries des banques ressortant du rapport annuel de la commission bancaire de l'UMOA au 31 décembre 2019, le marché togolais compte treize (13) banques commerciales et 25 institutions de microfinances relevant de

<sup>20</sup> La règle de diversification impose une limitation globale par catégorie de placements, l'objectif étant de protéger la compagnie d'assurance contre les divers risques financiers auquel est exposé le portefeuille de placement. (Voir article 335-1 du code CIMA)

l'article 44 de la loi régissant les systèmes financiers décentralisés soit (38) institutions dont les bilans sont de taille représentative.

En intégrant alors la règle de dispersion<sup>21</sup> et sous l'hypothèse que les placements sont limités à 2%<sup>22</sup> des engagements réglementés par banque commerciale ou par institution de microfinance relevant de l'article 44, chaque compagnie d'assurance aura la possibilité de faire des placements représentant 76% de ses engagements réglementés auprès des industries de banques au Togo.

Par ailleurs le marché togolais compte au total près de 200 institutions de microfinance (voir tableau 5), potentielles partenaires pour la commercialisation des produits d'assurances. Ce qui offre d'avantage de marge de manœuvre au gestionnaire d'actif de la compagnie d'assurance de respecter les règles de diversification et de dispersion dans le placement du plafond des actifs auprès des banques ou institutions de microfinance.

Nous venons de démontrer que ce plafond est de 90% des engagements réglementés pour les sociétés IARD et 85% pour les sociétés Vie (confère Tableau 7 ci-avant).

En clair à défaut d'avoir des liens capitalistiques avec les industries des banques, le code CIMA offre aux assureurs des possibilités d'alliance en termes de placement pouvant techniquement représenter 90% des engagements réglementés pour la branche IARD et 85% pour la branche vie. En plus des produits financiers non négligeables de ces placements les compagnies d'assurances consolident leur alliance avec les banques. Cela renforce la confiance et la pérennité qui sont essentielles pour que le duo banque-assurance fonctionne.

L'arbitrage final revient au gestionnaire d'actif des compagnies de déterminer la structure la plus rentable du portefeuille d'actif admis en couverture des engagements réglementés.

---

<sup>21</sup> La règle de dispersion impose des plafonds par actif ou par émetteur (article 335-4)

<sup>22</sup> L'hypothèse des 2% est due au fait que la règle de dispersion limite à 2% les actions non cotées émises par la même entreprise (le 3°) de l'article 335-4)

#### **I.4 Nécessité d'un service de la clientèle performant**

Une équipe de distribution performante constitue le principal atout pour accroître le chiffre d'affaires d'une société. La tâche de recherche et d'élargissement de la clientèle incombe à un corps d'inspection dans les sociétés d'assurances et au réseau des commerciaux dans les banques. Les vendeurs doivent fournir le meilleur service aux clients. La vente de contrats traditionnels d'assurance requiert une formation plus poussée puisqu'ils relèvent de la technique propre de l'assurance, généralement ignorées par les salariés de la banque.

La formation permanente, la formation individuelle, à la fois sur les offres, l'environnement du client et la compréhension du contexte économique, sont des éléments de base pour assurer une bonne capacité de conseil. Face à certaines catégories de clients comme les professionnels, les chefs d'entreprise, cette capacité de conseil est primordiale. Il en va de la crédibilité de la banque. Au-delà de la capacité technique l'enjeu doit se porter sur le renforcement de la culture professionnelle bancaire et assurantielle des commerciaux.

En travaillant sur la posture face aux clients, l'objectif est la création d'une véritable culture de service. Notamment dans l'écoute de la clientèle tout au long de la relation. Cette écoute permanente, directement, soit au travers des retours d'expérience organisés sur les réseaux sociaux, s'inscrit dans un processus d'amélioration permanente de la connaissance des clients et d'amélioration des services. Les commerciaux peuvent mettre en pratique ces dix (10) règles et principes fondamentaux inspirés des règles du service client dans les agences ING<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Internationale Nederlanden Groep (une institution financière Internationale de bancassurance)

Tableau VIII : les différentes postures face aux clients	
Posture	Expérience client
Me préparer moi-même tous les jours au travail en apprenant les caractéristiques des produits, nos processus de travail, les dernières nouvelles et les dernières instructions	L'expertise du conseiller
Je repère chaque client qui circule dans l'agence et je le salue de façon appropriée	Le client se sent bienvenu
J'écoute attentivement et j'agis amicalement et poliment	Le client se sent pris en considération
Je m'assure que j'informe le client de toutes les conditions avant qu'il n'achète un produit	Une organisation transparente et fiable
J'effectue toutes les procédures du processus possible devant le client	Le client a le sentiment que tout est fait en une fois
Je m'assure que les attentes sur le délai et le processus sont claires	Le client se sent bien informé
J'offre la possibilité au client de discuter de sujet financiers délicats dans une salle isolée, lorsque je détecte un besoin de ce type	Le client se sent plus à l'aise pour échanger
Je suis un ambassadeur de ING, je ne parle jamais en mal de mes collègues	Le client identifie bien la marque ING lorsqu'il vient dans l'agence
Je pose une question commerciale appropriée à la fin de chaque conversation	Le client perçoit cette dernière question comme normale et souvent comme la marque d'un meilleur service
Je remercie le client de sa visite et je lui souhaite une excellente journée	Le client a l'impression qu'on n'a vu l'ensemble des sujets

Source : Rapport annuel ING Group, 2009

Toutes ces postures ne sont possibles qu'avec des commerciaux motivés.

La vente des produits IARD nécessite une compétence technique pointue, qui permet de donner des conseils personnalisés sur des produits assez complexes. Il paraît donc difficile de faire vendre ces produits par un personnel non spécialisé. Il est difficile de demander au même commercial de connaître en plus de ses produits de base, les contrats d'assurance. C'est pourquoi il est même souhaitable que les commerciaux soient affectés à la vente exclusive des contrats d'Assurances.

### **I-5 Nécessité de la flexibilité des produits**

Nous évoquions dans le développement du **I-1)** de ce chapitre l'approche « produits » qui est fortement marquée en zone CIMA et qui est d'ailleurs consacrée par la réglementation qui organise de facto l'activité en branche et donc par type de produits.

Le besoin de flexibilité correspond à une demande croissante de produits pour pouvoir s'adapter au mieux aux conditions d'utilisation. Cette flexibilité est illustrée par le système de *pay as you drive* qui connaît un succès fulgurant en occident. L'idée est de payer un prix en rapport avec son risque. Il est à noter que les comportements de consommation des produits financiers comme assurantiels changent de plus en plus vite. Sous l'effet de facteurs démographiques, technologiques, sociaux, environnementaux, économiques, la façon d'acheter des clients qu'ils soient particuliers ou entreprises, qu'il s'agit de produits bancaires ou de produits d'assurances évolue régulièrement avec des phases d'accélération et quelques rares moments de stabilité. Dans ce contexte, les établissements bancaires comme assurantiels sont confrontés au défi de poursuivre leurs efforts pour améliorer la connaissance des clients afin de bien comprendre leurs attentes, leurs besoins et les conditions dans lesquelles ils veulent consommer.

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'enjeu aujourd'hui est de connaître intimement chaque cas particulier à travers une segmentation de la clientèle pour construire une solution personnalisée dans les limites des principes de la mutualisation.

Le tableau suivant reprend les grands segments de la clientèle

Le tableau IX : Les grands segments de la clientèle		
clientèle	Sous segments	Principaux critères de segmentation utilisés
particuliers	Grand public : Jeunes Jeunes actifs Retraités senior	Revenus Situation professionnelle Situation familiale Age
	Clientèle patrimoniale Mass affluent Clientèle privée	Revenus Epargne constituée
professionnels	Commerçants/Artisans Profession libérale TPE avec moins de 5 salariés	Activité professionnelle Chiffre d'affaires
Entreprises	PME ETI Grandes entreprises	Chiffre d'affaires Effectifs Secteur d'activité

Source : Eric Lamarque, Stratégie de la banque et de l'assurance, Dunod, Paris, 2015 p. 100

#### I-6. Les innovations permises par la technologie

L'impact des évolutions technologiques sur les relations avec les clients et la démarche commerciale peut s'analyser avec une adaptation de l'analyse d'Igor Ansoff, faisant le lien entre évolution technologique et stratégie marketing.

Bien que datant de la fin des années 2000, cette matrice reste très actuelle et décrit assez clairement les alternatives qui s'offrent aux établissements aujourd'hui encore.

Tableau X : La matrice de la diversification adaptée au développement de la technologie dans les banques et les sociétés d'assurances.

Marché Technologie	actuels	nouveaux
Actuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la rentabilité globale</li> <li>- Amélioration du taux de fidélisation</li> <li>- Orientation des personnes vers des tâches à plus forte valeur ajoutée</li> <li>- Amélioration des capacités commerciales des réseaux et de la force vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution vers de nouveaux segments du marché</li> <li>- Recherche de nouvelles applications</li> <li>- Recherche de nouvelles formes de distribution pour des produits et services technologiques</li> </ul>
Nouveaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition de nouveaux produits et services technologiques</li> <li>- Amélioration des produits et services actuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification technologique totale</li> <li>- Diversification financière vers de nouveaux métiers</li> </ul>

Source : ansoff, adapté par Badoc et coll. P.119.

Le quadrant 3 de la matrice nous renseigne sur le potentiel d'évolution apporté par les nouvelles technologies en matière de développement de nouveaux produits et services mais surtout dans l'amélioration des offres actuelles. En exploitant encore mieux certaine technologie existante, des conséquences se feront sentir en matière de dispositif de distribution. (Cadrant 2)

Si la plupart des achats de produits d'assurances continuent par se faire par des contacts physiques (en agence ou aux guichets), le processus d'achat a fortement évolué. La recherche d'informations sur internet est devenue très fréquente avant de se rendre sur les lieux de vente.

L'idée est de développer des applications avec lesquelles les clients prendront en charge certaines opérations comme pré remplir un dossier de souscription. Ils ne se rendront aux guichets que pour la signature finale, une fois que le chargé de la clientèle ou d'affaire aura tout vérifié.

Dans la même logique, les clients peuvent réaliser des déclarations de sinistre *on line* afin d'accélérer le traitement des dossiers. Ils peuvent interagir avec un centre d'appel pour exprimer une réclamation.

Toutes ces innovations s'inscrivent dans une volonté de ne maintenir en agence que des opérations à fortes valeurs ajoutée et le conseil commercial.

Certains établissements placent carrément la technologie au centre de leur dispositif d'innovations. Du point de vue strictement technologique, les smartphones et les tablettes sont aujourd'hui les outils de développement privilégiés. Le principe des applications téléchargées s'est généralisé et tous les établissements proposent des outils de consultation et en plus de gestion du compte. Certains établissements se sont contentés de transposer les fonctionnalités des sites internet, alors que d'autres sont allés assez loin dans la fonctionnalité. C'est le cas de l'application *iGenerali*.

## Encadré présentant l'application iGenerali

iGenerali est une application iPhone, iPad, iPod Touch, permettant aux souscripteurs de contrats d'assurance vie Gener@li Epargne et e-novline :

- D'accéder à leurs contrats.
- De suivre l'évolution de leur épargne.
- De programmer des alertes sur leurs contrats et sur les fonds fonciers de leur choix.
- De consulter l'actualité de leurs produits et de Generali.

### Les principales fonctions

#### Visualisation de l'épargne atteinte à date

- Caractéristiques du contrat : durée, option, mode de versement...
- Montant de l'épargne atteinte.
- Historique des mouvements sur les trois (3) dernières années (graphique interactif)
- Total des versements et rachats effectués.
- Composition du portefeuille et répartition des fonds financiers.
- Performance des fonds financiers : depuis l'origine sur un an glissant, sur 3 ans glissants.

#### Programmer des alertes personnalisées et activables en temps réel

- Positionner des seuils d'alerte sur le contrat.
- Mettre en place des alertes sur les fonds de ses contrats et sur les fonds souscriptibles de ses contrats.

#### Effectuer des versements sur le contrat

- iGenerali permet de faire des versements sur ses contrats Generali Epargne directement a priori un iPhone (3 modes de versement)

#### S informer et partager l'information

- Recevoir l'actualité des marchés en temps réel.
- Partager des informations sur Twitter, Facebook et par e-mail.

Source : Site internet institutionnel du groupe Generali

L'innovation réside aussi dans les outils d'analyse de données qualitatives. De nombreuses sociétés spécialisées ont vu le jour ces dernières années<sup>24</sup>. Elles développent des outils d'analyse des informations non structurées provenant de Twitter de blogs ou de site internet. Ils sont capables de qualifier les données, d'évaluer leur degré de fiabilité, de les agréger entre elles et produire des analyses.

Dans le domaine de l'assurance un certain nombre de domaines d'innovations prioritaires ont été identifiés dans la numérisation de la vente. Il paraît évident que c'est dans l'exploitation de ces potentialités que le secteur fera émerger des innovations de rupture, les seules à pouvoir inscrire vraiment une entreprise dans une nouvelle dynamique de croissance.

**Voici les domaines d'innovation prioritaire (DIP) dans la distribution des produits d'assurance extrait du livre blanc 2 de l'innovation dans l'assurance<sup>25</sup>**

#### **A) Numérisation de la vente**

**DIP1** : Relier les outils CRM<sup>26</sup> interne aux bases de données externes pour identifier les meilleures opportunités de vente :

- Génération d'événements commerciaux (e-« leads ») individuels ou groupé pour le réseau de distribution ;
- Marketing opérationnel numérique permettant de détecter rapidement de nouvelles offres, d'effectuer des modifications/ améliorations, etc. ;
- Prospection numérique : conception d'offre d'assurances répondant aux recherches des communautés d'internautes.

**DIP2** : Développer les outils d'expertise et conseil pour les commerciaux, disponibles aussi bien sur les postes de travail classiques qu'en mobilité, sur des tablettes numériques ;

- Outils connectés aux chaînes de gestion et production, sans rupture de charge.

<sup>24</sup> On peut citer Datasift, Moreover technologies, Whale street ou Electron analytics.

<sup>25</sup> Ce livre blanc a été réalisé sous l'égide du pôle de compétitivité Finance Innovation. Il est composé de 4 volets. Le volet distribution piloté par O. Méric.

<sup>26</sup> Customer Relationship Manager ou Gestion de la Relation Client. Cet outil permet de centraliser les informations concernant le client, de les exploiter afin d'affiner la stratégie d'approche du client.

**DIP3** : Réinventer le concept de distribution multicanal en distinguant nettement :

- La couche de distribution proprement dite qui doit être 100% multicanal (agence/Internet client/Internet mobile/plateforme téléphonique, prescripteurs et partenaires...);
- La couche de production et de gestion des contrats qui doit être adressé indifféremment par tous les canaux existants ou avenir.

**DIP4** : Développer une large palette d'outils d'expertise/ de simulation mobiles utilisant toutes les possibilités de *l'Open Data*, des systèmes experts avancés de la réalité augmentée :

### **B) Reconquérir la confiance du consommateur**

**DIP 5** : Prendre collectivement une initiative forte pour développer et diffuser à tous les acteurs des outils simples et universels de sécurité pour prévenir tous les nouveaux risques liés au développement de l'économie numérique.

**DIP 6** : Développer des outils dynamiques de gestion et d'affichage des commissions de distribution ; valoriser dans ces coûts la part revenant au conseil.

### **C) Manager les équipes dans un monde numérique**

**DIP 7** : Développer de nouveaux outils de sécurisation de postes de travail mobiles permettant aux commerciaux d'aller à la rencontre de leurs clients, d'organiser leurs travail librement tout en contrôlant l'utilisation des outils mobiles.

**DIP 8** : concevoir de nouveaux postes de travail, pour les commerciaux permettant d'accéder à des fonctionnalités Internet élargies permettant notamment de suivre la satisfaction et de rebondir sur toute sollicitation ou intervention des clients et de proposer des aménagements sur mesure des services de l'assureur.

**DIP 9** : Former les équipes des réseaux aux nouveaux métiers de prévention des risques et au conseil personnalisé autour de ces derniers.

Au vu de toutes ces innovations, une réorganisation des agences s'imposent.

### **Réorganisation des agences pour une nouvelle expérience client.**

Plusieurs principes guident cette réorganisation parmi lesquels :

- Faire de l'agence un lieu tourné vers le conseil : tout est fait pour organiser l'activité de l'agence pour développer des tâches à valeur ajoutée plus importantes que le simple traitement d'opérations courantes. Les lieux où l'on peut s'isoler pour un entretien sont séparés du reste de l'agence.
- Donner de l'autonomie au client pour réaliser certaines opérations : une série d'iPad en libre accès sont mise à disposition pour faire ses propres opérations courantes, un peu sur le model des Apple center
- Mettre en avant la marque et associer à celle-ci une image de modernité d'innovation et d'accessibilité.

Loin d'être exhaustives, toutes ces perspectives et innovations offertes par la technologie sont de véritables outils à intégrer dans le pilotage logistique et managérial de toute organisation ambitieuse. Or force est de constater que les acteurs des services financiers en particulier ceux du secteur des assurances dans l'espace CIMA manquent de réelle motivation à aller vers ces innovations. Il existe bien des sentiments que celles-ci sont difficiles à mettre en œuvre dans le secteur. Ils donnent souvent l'impression qu'il n'y a pas urgence à innover et que la survie de la compagnie n'en dépend vraiment pas. Ce sont justement ces postures qu'il faut combattre pour asseoir véritablement des compagnies d'assurances solides et compétitives.

Au Togo, sur un total de douze(12) compagnies agréées sur le marché, sept(7) entretiennent des liens capitalistiques avec des banques ou systèmes financiers décentralisés. Par ailleurs, une analyse détaillée des exigences de diversification et de dispersion nous a permis de conclure que les entreprises d'assurance vie peuvent représenter jusqu'à 85% de leurs engagements règlementés auprès des banques. Ce plafond est de 90% pour les sociétés IARD. Il va sans dire que le potentiel assurantiel et en particulier celui de la bancassurance est sous exploité. Et pourtant le développement du secteur et par voie de conséquence celui de l'économie tout entière en est tributaire.

## **CHAPITRE 2 :**

### **OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE : LEVIER DE CROISSANCE ET DE RENTABILITE**

« Une société ne peut progresser en complexité que si elle progresse en solidarité »<sup>27</sup>. Ce rappel de cette citation d'Edgar Morin n'est pas anodin tant elle raisonne comme une invitation faite aux acteurs de l'industrie des banques et de l'assurance du marché togolais d'aller à cette école de solidarité.

Si la solidarité par principe a un fort ancrage moral, celle dont il est question ici s'inscrit pleinement dans une démarche stratégique. A un moment de leur évolution respective dans l'histoire où les besoins de croissance et de rentabilité se posent avec acuité, les deux secteurs bancaire et assurantiel sont appelés à exploiter au maximum l'immense potentiel que leur offre la bancassurance, fruit de leurs divers modes de rapprochement.

L'immense défi qui attend les acteurs du secteur des assurances en zone CIMA et particulièrement au Togo dans un proche horizon est interpellateur.

En effet, encore est-il besoin de le rappeler, les compagnies d'assurances sont tenues à une augmentation de capital social minimum ou de fond d'établissement minimum au plus tard le 1<sup>er</sup> juin 2021. Cette exigence réglementaire conjuguée à une conjoncture économique paralysée par la pandémie Covid-19 impose aux acteurs du secteur une diversification et une amélioration de leurs canaux de distribution. L'objectif étant d'avoir une taille critique de portefeuille client rentable.

La bancassurance constitue un créneau par excellence de pourvoyeur de clients particulièrement accessibles et rentables. Son optimisation se révèle donc un axe stratégique de premier plan qui s'offre aux compagnies d'assurances confrontées aux besoins de croissance et de rentabilité.

---

<sup>27</sup> Edgar Morin ; Un nouveau commencement (1991)

Ce dernier chapitre de notre étude traitera dans un premier temps, l'approche opérationnelle de la bancassurance au Togo (I), puis optimisation de la bancassurance comme leviers de croissance et de rentabilité (II)

## **I. Opérationnalisation de la bancassurance au Togo**

### **I.1- Les modes de distributions**

#### **I.1.1-Distribution par les filiales ou succursales**

Sur le marché togolais, sept (7) compagnies d'assurance appartiennent à des groupes pratiquant au moins la banque et l'assurance. La commercialisation de leurs produits d'assurance se fait principalement à travers les guichets des banques des groupes d'appartenance. Il s'agit de :

- SUNU Vie Togo et SUNU IARD Togo appartenant au groupe SUNU
- NSIA Vie Togo et NSIA IARD Togo appartenant au groupe NSIA
- GTA Vie et GTA IARD appartenant au groupe central populaire
- CIF Vie qui est l'émanation de la mutuelle d'épargne et de crédit FUCEC-Togo.

Ce fort ancrage des groupes de banque et d'assurance au Togo constitue un atout majeur pour l'éclosion de la bancassurance.

Toutefois ces compagnies d'assurance ne limitent pas leurs champs de distribution à la seule banque de leur groupe d'appartenance. C'est ainsi que les accords de distributions se concluent.

#### **I.1.2- Les accords de distribution**

C'est le mode de distribution commun à l'ensemble des compagnies du marché. Les compagnies d'assurance signent des partenariats avec les établissements de crédit et le système financier décentralisé. Outre les commissions d'intermédiation perçues par les industries des banques pour leur travail d'intermédiation ces dernières bénéficient généralement des placements des compagnie d'assurance sous forme de dépôt, prêts, actions et obligations dans les conditions précises ( art 335-1).

Il convient ici de rappeler que la réussite du lien commercial entre banquier et assureur est fortement tributaire de la solidité des conventions dont la rédaction doit

répondre aux exigences de précision et de clarté. Toute la responsabilité de chaque partie doit y être clarifiée ; le moindre point d'ombre constitue potentiellement des sources de conflits.

## **I.2-Caractéristiques des produits**

La commercialisation des produits d'assurance via les guichets des industries des banques est relativement récente. Comparée à ce qui se fait sous d'autres cieux, notamment en France, on peut dire que la bancassurance reste encore embryonnaire au Togo. A ce stade de son développement, la bancassurance doit s'appuyer sur des produits relativement simples et parfois packagés avec les offres bancaires. Ces produits doivent être intégrés aux procédures de vente de la banque ainsi qu'à ses méthodes de gestion. Un alignement sur les produits bancaires facilite la vente des produits d'assurance vie.

Les compagnies d'assurance IARD peuvent avoir comme produit pilote le volet responsabilité de l'assurance automobile qui est un produit phare relevant du régime des assurances obligatoires légales. Les compagnies vies peuvent s'appuyer sur l'assurance vie emprunteurs qui constitue une assurance obligatoire de faite vu qu'elle est exigée par les banquiers avant l'accord d'un prêt.

Partant de ces produits pilotes les banques peuvent graduellement aller à la diversification en proposant à leur clientèle au regard de la segmentation du portefeuille tout une gamme de produits.

Le tableau suivant donne un aperçu des couvertures d'assurances adaptables a tout professionnel.

Tableau XI : Offres d'assurances aux professionnels

Professionnel X	Ses responsabilités	Ses responsabilités civiles
		Ses responsabilités travaux
	Sa protection	Sa santé
		Sa prévoyance
		Son épargne
		Sa retraite
		Son assurance emprunteur
		Ses assurances personnelles
	Son activité	Ses locaux
		Son matériel
		Ses marchandises
	Ses véhicules	Son véhicule
		Sa flotte de véhicules
	Ses salariés	L'épargne salariale
		La retraite collective
La santé et la prévoyance collective		

Source : Auteur, à partir de Sandrine CHOKRON/ Saïd HALLA/ Jean Louis MARTINEZ, BANCASSURANCE : Stratégies d'entreprises dans le secteur de la banque et de l'assurance, de Boeck, Paris, 2014, p. 74.

Des offres d'assurances aux particuliers s'inspirent logiquement de ce tableau 11. Il s'agit des offres relatives à leurs responsabilités, leurs véhicules, leurs habitations et à leurs protections

### I.3 L'inconditionnel recours à la technologie

La bancassurance est un métier devenu aujourd'hui très spécifique par ses nombreux aspects notamment la nature des produits proposés, les modes de distribution...

Elle doit donc adapter son activité et répondre aux évolutions d'une société qui devient de plus en plus virtuelle. La recherche d'informations sur internet est devenue très fréquente surtout avant de se rendre sur les lieux de vente.

Les bancassureurs peuvent utiliser le canal internet pour la fidélisation de la clientèle existante. Ce positionnement peut s'expliquer par le fait que les banques déjà très actives sur internet, ont toujours permis à leur clientèle bancarisée de bénéficier des services à distance sur leurs sites institutionnels (consultation de comptes virements bancaires, propositions de services...); le contrat d'assurance étant perçu comme un produit supplémentaire qui vient s'ajouter aux produits bancaires existants.

Concrètement les bancassureurs peuvent positionner les offres d'assurances sur leurs sites institutionnels avec la possibilité d'intégration d'applications avec lesquelles les clients prendront en charge certaines opérations comme pré remplir un dossier de souscription. Dans cette logique, les clients ne se rendront à l'agence que pour la signature finale, une fois que le chargé d'affaire aura tout vérifié.

La digitalisation s'invite également dans la gestion des sinistres avec des déclarations *on line* afin d'accélérer le traitement des dossiers. Des systèmes de tracking des sinistres à travers des applications dédiées qui pourront permettre aux clients de suivre la trajectoire de leurs demandes.

Les innovations offertes par la technologie sont légions et un aperçu non exhaustif fut donné dans le paragraphe *innovations permises par la technologie* du précédent chapitre.

La coordination entre les canaux à distance et les agences s'impose. Le système d'information joue un rôle essentiel dans ce dispositif. Comme le client donne un maximum d'informations grâce aux outils à distance, il est obligatoire que celles-ci soient transmises aux acteurs qui auront à interagir avec lui par la suite.

Tout ce qui précède participe à la multidetention, gage de la fidélisation, catalyseur de la croissance et de la rentabilité.

## II. La bancassurance : levier de croissance et de rentabilité

La bancassurance est particulièrement féconde de la multidetention. Elle est propice à la diversification et s'illustre par ailleurs par la maîtrise des coûts et un taux élevé de renouvellement de contrats. Tous ces potentiels qu'elle regorge font d'elle un puissant levier de croissance et de rentabilité non seulement pour l'assureur mais aussi pour le banquier, le tout dans l'amélioration de la satisfaction de la clientèle.

### II.1 Diversification par produits

#### II.1.1 Les produits d'assurance vie

Le produit d'assurance vie phare commercialisé par les banques est le contrat d'assurance vie emprunteurs. Le succès de ce produit aux guichets des banques s'explique par son caractère obligatoire de faite. En effet, lorsqu'un banquier accorde un prêt, il exige toujours de son client, la souscription d'un contrat d'assurance afin de se prémunir contre divers sinistres éventuels, tels que le décès, l'invalidité permanente totale ou le chômage.

Nous allons retenir un certain nombre d'hypothèses pour estimer le volume d'affaires potentiel que rapporterait un contrat vie emprunteurs couvrant la totalité des crédits accordés par l'ensemble des industries des banques au Togo en 2019.

Hypothèse 1 : tous les crédits accordés en 2019 ont une durée d'un an.

Hypothèse 2 : le taux moyen appliqué à l'ensemble du crédit est de 0,85%.

Hypothèse 3 : taux de commissionnement 10%

Se référant au dernier rapport annuel 2019 de la commission bancaire de l'UMOA, il y ressort des statistiques suivantes :

- Les crédits accordés par le système bancaire de l'union est de 22924 milliards de francs CFA (A)
- La part de marché du Togo est de 7,4% de l'ensemble de l'UMOA. (B)
- Le crédit accordé par l'ensemble du système financier décentralisé relevant de l'article 44 est de 1183,8milliardsde francs CFA (C)
- Le poids du Togo dans l'union est de 10,9% (D)

Il ressort de ces statistiques que le volume total de crédit accordé par le système bancaire et le système financier décentralisé relevant de l'article 44 en 2019 est de 1825,41 milliards de francs CFA. Soit  $(A)*(B) + (C)*(D)$ .

Dans les conditions des deux hypothèses énoncées plus haut, ce seul contrat rapporterait potentiellement 15,52 milliards de francs CFA ce qui représente plus de 55% de la moyenne du chiffre d'affaire des trois (3) dernières années de l'ensemble des compagnies vie du marché togolais. Cette moyenne est de 27,76 milliards de francs CFA

Parallèlement au contrat vie emprunteurs on peut prévoir une garantie obsèques sous forme de temporaire décès soit en option soit en couverture libre. Cette garantie prévoit un capital en cas décès de l'assuré en vue de couvrir ses obsèques. Le montant des capitaux garantis variant de 300000 à 2000000 avec une moyenne de 500000 francs CFA.

Avec l'hypothèse que le système bancaire et le système financier décentralisé mobilisent au moins 2000000 de clients de moins de 64 ans (le système bancaire à lui seul enregistre 1101252 comptes), et que le taux de souscription pour ce contrat est de 50%, on peut valablement espérer un volume de prime de 3,5 milliards de francs CFA. Le taux de prime moyen étant 0,70% par hypothèse

Ces deux produits vie rapporteraient un chiffre d'affaires de 19,02 milliards aux compagnies d'assurances. Dans le même temps le système bancaire et autres verraient leur produit net bancaire augmenté de 1,9 milliards de francs CFA sans oublier l'impact sur le moral des assurés.

Les compagnies d'assurance vie ont ainsi la possibilité d'autres offres simples et adaptés au profil de leur portefeuille et ainsi booster leur chiffre d'affaire (Tableau 11)

## **II.1.2 Les produits d'assurance IARD**

En assurance IARD, le produit pilote est l'assurance responsabilité civile automobile à cause de son caractère obligatoire (article 200 du code CIMA). Cette garantie encore appelée assurance automobile au tiers, couvre les dommages corporels et matériels causés à des tiers à l'occasion de la mise en circulation du véhicule assuré. Cette garantie minimum légale peut être modulée avec d'autres garanties en options telles que le vol, l'incendie, bris de glace, défense et recours. Autrement dit les clients de la banque peuvent souscrire en plus de la garantie responsabilité civile automobile soit l'une des garanties en

option soit le cumul de toutes ces garanties. Il va sans dire que le taux de prime est fonction du niveau de garantie souscrite.

Pour avoir une idée du volume de primes potentielles que rapporterait une garantie responsabilité civile automobile, nous allons partir de quelques hypothèses motivées par un certain nombre de constat.

En effet, une segmentation du portefeuille de la plupart des banques au Togo révèle des constats suivants :

- La grande majorité des clients qui ont un compte en banque, disposent d'au moins un véhicule.
- Une tranche de la population active, surtout les jeunes recourent de plus en plus aux services des banques pour l'acquisition de véhicules.

Partant de ces constats nous faisons des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la prime moyenne applicable est de 40000 francs CFA

Hypothèse 2 : 60% des clients du système bancaire et du système financier décentralisé ont au moins 1 véhicule.

Hypothèse 3 : Nous estimons l'ensemble de ces clients à 2.500.000

Hypothèse 4 : 50% des clients disposant de véhicules s'assurent auprès des banques (les 50% restant ne s'assurent pas pour diverses raisons)

Dans ces conditions le produit assurance responsabilité civile automobile rapporterait potentiellement un volume de primes de 30 milliards de francs CFA soit  $40000 * 60\% * 50\% * 2500000$ .

Ce chiffre égale sensiblement la moyenne du chiffre d'affaires de l'ensemble du marché IARD des cinq (5) dernières années qui s'établit à 30,6 milliards de francs CFA. A cette garantie on peut potentiellement greffer d'autres couvertures en option comme évoqué précédemment. Outre les garanties en option, les assureurs IARD disposent d'une kyrielle d'offres adaptable au profile de la clientèle bancaire (voir tableau 11)

## II.2 La multidetention

Cette technique permet d'une part de rentabiliser le portefeuille en recherchant des solutions de saturation de la clientèle existante et d'autre part de la fidéliser. En effet, la multidetention réduit la volatilité du client. Ce dernier est moins enclin à résilier plusieurs polices simultanément. Par ailleurs, selon les statistiques, il est sept (7) fois plus coûteux de vendre à un nouveau client qu'un client en portefeuille qui est déjà convaincu de la qualité du produit.

Par ailleurs la multidetention peut être utilisée pour la nouvelle clientèle. Dans ce cas, elle semble plus adaptée au réseau physique qui pourra mettre en avant ses qualités de conseil, d'écoute, active et sa force de vente pour suréquiper le nouveau client. Un autre moyen peut résider dans les offres promotionnelles telles que la réduction sur les contrats souscrits en couple ou des primes réduites pour la clientèle jeune...

Une autre statistique qui milite en faveur de la multidetention est la suivante : 5% d'augmentation de taux de rétention sur les meilleurs clients peut générer entre 25 et 55% d'augmentation de bénéfice d'une entreprise. Or la multidetention participe à la fidélisation de la clientèle ce qui est favorable à un fort taux de rétention.

## II.3 Réduction des coûts de distribution

D'une part, les compagnies d'assurance de la zone CIMA s'illustrent par un taux particulièrement élevé des frais d'acquisition dû en partie par une influence quasi croissante des grands courtiers. De l'autre, le maintien de réseau de vente pèse lourd dans les frais généraux des agences bancaires.

Puisque les deux institutions disposent déjà plus ou moins de réseaux plus ou moins étendus, le coût de l'intégration d'une activité supplémentaire est marginal et il permet aux banques d'amortir des frais fixes très élevés.

Lorsque l'institution bancaire diffuse des contrats d'assurance, elle réalise des économies par rapport à la même activité dans l'assurance puisque la conclusion de ces contrats nécessite moins d'investissement en temps, et puisque la commission attribuée par l'assureur est presque entièrement acquise par la banque.

Par ailleurs, la globalisation de l'offre pratiquée en bancassurance participe à la réduction des coûts.

Toutes ces possibilités de diversification, de multidetention et de réduction des couts permise par la bancassurance contribuent significativement à la croissance et à la rentabilité des compagnies d'assurances et des bancassureurs le tout dans la satisfaction de la clientèle.

## CONCLUSION

Au terme de notre analyse, le cliché que nous renvoie le secteur des assurances en zone CIMA et particulièrement au Togo est peu reluisant : la culture d'assurance y est marginalement ancrée. Cet état de chose est corroboré par la faiblesse des indicateurs de mesure de l'activité d'assurance. A titre indicatif, en 2018, les primes d'assurance du marché togolais représentaient 2,04% du PIB, ce qui est très en deçà de la moyenne mondiale qui s'établit à 6,09%.

La rentabilité du secteur est ainsi mise à mal surtout à une période où l'autorité législative de la CIMA pour des raisons prudentielles impose une augmentation du capital social minimum ou du fonds d'établissement minimum. Les dirigeants des compagnies se trouvent alors confrontés aux exigences de rentabilité des fonds propres imposées par les actionnaires.

La recherche de nouvelles niches de clients pourvoyeurs de primes rentables et stables s'impose. C'est ainsi que la bancassurance se positionne comme ce créneau porteur qui concentre les intérêts de tous : assureurs, banquiers, clients et la société en générale.

La bancassurance qui entre dans le cadre des activités connexes des banquiers est réglementée par le code CIMA au 4<sup>o</sup>) de son article 503.

Le potentiel assurantiel qu'offrent les banques et les institutions de microfinances au Togo est énorme. Le Togo dispose du meilleur taux de bancarisation qui est de 25,1% contre une moyenne de l'espace UEMOA qui s'établit à 18% en 2019. Avec la prise en compte des utilisateurs des services de microfinance le taux de bancarisation élargi bondit à 78,5% au Togo<sup>28</sup>.

Force est de constater que cette niche que constitue la clientèle bancaire pour les assureurs est à peine exploitée. Alors que la question de rentabilité des compagnies se pose avec acuité, la bancassurance se positionne comme l'axe stratégique de premier plan à optimiser à l'effet de relever les défis de l'heure. Pour se faire, il convient de satisfaire un certain nombre de préalables ou conditions à savoir :

---

<sup>28</sup> Les statistiques sont issues du rapport annuel BCEAO 2019 sur l'inclusion financière dans les pays de l'UEMOA.

- **Le rapprochement entre les deux institutions bancaire et assurantiel** : ce rapprochement peut être matérialisé par des accords de distribution, la joint-venture ou encore des liens capitalistiques. Cette dernière forme de rapprochement constitue aux yeux des experts en la matière la forme la plus aboutie et la plus rentable de la bancassurance. Le marché togolais dispose en ce sens d'un atout majeur d'avoir sept (7) compagnies d'assurances appartenant à des groupes de banque et d'assurance.

A défaut d'un lien capitalistique, les accords de distribution peuvent être renforcés par des liens financiers permis par les possibilités de placement auprès des banques. En effet les compagnies d'assurances vie ont la possibilité de représenter jusqu'à 85% de leurs engagements règlementés dans les conditions précises, sous forme d'actifs admis en couverture des engagements règlementés auprès des banques. Ce plafond est de 90% pour les compagnies d'assurances IARD.

- **L'organisation de la bancassurance** : elle est non seulement tributaire de la qualité ou du degré du rapprochement mais aussi de toute la logistique y afférente. La qualité du service rendu à la clientèle passe par un service clientèle formé disponible et performant. Le temps de réponse à la clientèle doit être court. Le recours à la technologie est incontournable dans cette optique. Un effort réglementaire doit être fait, allant dans l'assainissement de la bancassurance.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. OUVRAGES**

1. La bancassurance, Vered KEREN, édition Presses Universitaires de France – PUF, septembre 1997.
2. Stratégie de la banque et de l'assurance, Eric LAMARQUE, Dunod, Paris, 2015
3. Bancassurance : Stratégies d'entreprises dans le secteur de la banque et de l'assurance, Sandrine CHOKRIN/ Saïd HALLA et Jean-Louis MARTINEZ, de Boeck, Paris, 2014
4. Gestion de l'entreprise d'assurance, Philippe TRAINAR et Patrick THOUROT, Dunod, Paris, 2017

### **II. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

1. Code des assurances des Etats membres de la CIMA, Edition 2019
2. Loi cadre BCEAO portant réglementation de l'activité bancaire dans l'espace UMOA
3. Loi cadre BCEAO portant réglementation de l'activité des Systèmes Financiers Décentralisés dans l'espace UMOA.

### **III. MEMOIRES**

1. La bancassurance, un relais de croissance dans la zone CIMA : cas de SAHAM Assurance Togo, Augustin Koffi D. AKATA
2. Les nouveaux relais de croissance de la bancassurance, Aya Clémentine YAO-Thèse professionnelle MBA 2009-2011
3. La distribution de l'assurance dans la zone CIMA : Quels modèles pour demain ? Maïmouna DIARRA-Thèse professionnelle MBA ENASS 2011 – 2013
4. Est-il judicieux de séparer l'industrie des assurances de celle des banques ? Cas du Togo, Hodabalo PANISSI

#### IV. AUTRES

1. Rapport annuel de la CIMA exercice 2018
2. Rapport annuel de la CIMA exercice 2016
3. Rapport annuel de la CIMA exercice 2014
4. Rapport annuel du marché togolais des assurances exercice 2018
5. Cours de Gestion actif-passif de J.P OUEDRAOGO, IIA, 2018-2020
6. Cours de Marketing de Mourad ZOURDANI, IIA, 2018-2020
7. Comment promouvoir le développement de l'assurance africaine, J P LOUISOT, mars 2019
8. Assurance dans la zone franc, Jacques le PAPE et Yves de MESTIER, Revue d'économie Financière, n°28,1994, l'avenir de l'industrie bancaire pp 203,236.
9. [www.google.com](http://www.google.com)

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi
RESUME .....	vii
ABSTRACT.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ETAT DES LIEUX DE LA BANCASSURANCE AU TOGO ..</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : ANALYSE DU MARCHE TOGOLAIS DES ASSURANCES.....</b>	<b>8</b>
<i>I. Aperçu général du marché Togolais des assurances .....</i>	<i>9</i>
I.1 organisation du marché.....	10
I.1.1 Ministre de l'Economie et des Finances.....	10
I.1.2 La Direction Nationale des Assurances (DNA) .....	11
I.1.3 Le Comité des Assureurs du Togo (CAT).....	11
I.1.4 Les compagnies d'assurances.....	12
a.) Les compagnies agréées en IARD .....	12
b.) Les compagnies agréées en vie.....	12
I.1.5 Les intermédiaires .....	12
<i>II. Analyse du marché Togolais des Assurances .....</i>	<i>13</i>
II.1 Marché togolais des assurances, un marché modeste .....	13
II.2 Le marché togolais de l'assurance : Un marché concurrentiel .....	15
II.3 la solvabilité du marché togolais des Assurances .....	17
<b>CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS DE LA BANCASSURANCE EN ZONE CIMA 20</b>	
I. Définition et acteurs de la bancassurance.....	21
I.1 Définition de la bancassurance .....	21
I.2 Les acteurs de la bancassurance .....	22
I.2.1 Les Compagnies d'assurances .....	22
a- Les Fondements du métier d'assureur .....	22

a.1 Les Operations d'assurances .....	22
a.2 La technique d'assurance .....	23
I.2.2. La banque .....	24
a- Les Fondements du métier du banquier.....	24
I.2.3 Interférences des deux activités.....	26
a. Transformation de l'épargne .....	26
a. 1 Octroi des crédits .....	26
a. 2 Octroi des garanties .....	27
b. La gestion de l'épargne.....	27
I.2.4 Complémentarités du cycle financier des banques et des assurances .....	28
a. Rapport différent au temps.....	29
a.1. Rapport différents aux charges d'exploitation dans le temps. ....	29
a.2 Gestion complémentaire actif-passif.....	31
a.3 Gestion à terme .....	31
I.2.5 Les modes de rapprochements.....	32
a. L'accord de distribution .....	32
b. Le partenariat ou la joint-venture.....	33
c. Intégration complète .....	33
I.2.6 Intérêts de la bancassurance .....	34
a. Intérêt pour les assureurs.....	34
a-1 Accès à la clientèle bancaire .....	34
b. Intérêt pour les banquiers.....	35
II. Focus sur la bancassurance au Togo .....	37
II.1 Les acteurs de la bancassurance au Togo.....	37
II.1.1 L'industrie des banques au Togo .....	37
a. Les établissements de crédits .....	37
b- Les systèmes financiers décentralisés .....	39
II.2 La bancassurance au Togo .....	41
II.2.1 Les produits commercialisés .....	41
a. En Assurance vie.....	41
b. En assurance IARD.....	42

<b>DEUXIEME PARTIE : OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE AU TOGO ....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 1 LES CONDITIONS D’OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE AU TOGO.....</b>	<b>47</b>
I. Conditions d’optimisations .....	47
I.1 Nécessité d’un cadre règlementaire adéquat .....	47
I.2 La nécessité d’une alliance solide .....	49
I.3 Nécessité d’un lien financier .....	50
I.4 Nécessité d’un service de la clientèle performant .....	53
I.5 Nécessité de la flexibilité des produits .....	55
I.6 Les innovations permises par la technologie.....	56
<b>CHAPITRE 2 : OPTIMISATION DE LA BANCASSURANCE : LEVIER DE CROISSANCE ET DE RENTABILITE.....</b>	<b>63</b>
I. Opérationnalisation de la bancassurance au Togo.....	64
I.1 Les modes de distributions .....	64
I.1.1 Distribution par les filiales ou succursales .....	64
I.1.2. Les accords de distribution .....	64
I.2 Caractéristiques des produits.....	65
I.3 L’inconditionnel recours à la technologie .....	67
II. La bancassurance : levier de croissance et de rentabilité.....	68
II.1 Diversification par produits.....	68
II.1.1 Les produits d’assurance vie .....	68
II.1.2 Les produits d’assurance IARD .....	69
II.2 La multidetention .....	71
II.3 Réduction des couts de distribution .....	71
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>75</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>77</b>

