



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCE
(CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
BP. 1575 YAOUNDE – Tél : (+237) 22 20 71 52 – FAX : (+237) 22
20 71 51



E – mail : iiia@cameroun.com
Site web : <http://www.iiacameroun.com>
Yaoundé / Cameroun



**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER
PROFESSIONNEL EN ASSURANCE (MPA)**

Promotion 2020-2022

**THEME : LA TRANSFORMATION DIGITALE : LES
OPPORTUNITES DU NUMERIQUE POUR LES
COMPAGNIES D'ASSURANCES (CAS UAB)**

Présenté par :

KIENTEGA Boris A.M.E

Sous la direction de :

Monsieur SABAM MANZOUROU

Directeur Actuariat

Année académique 2020-2022

Toutes les lettres de l'alphabet ne sauraient trouver les mots qu'il faut...

Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance...

Aussi, c'est tout simplement que je dédie ce rapport de fin d'études à mes parents. Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien être. Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours. Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

REMERCIEMENTS

Aucune œuvre humaine ne pouvant être accompli sans le concours des hommes, je profite de l'occasion qui m'est donnée pour dire « MERCI » à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements vont principalement :

- La Direction Nationale des Assurances du BURKINA FASO, en particulier Madame Mamou OUEDRAOGO, Directrice National des Assurances pour sa grande disponibilité, ses conseils et ses orientations.
- Monsieur Jean Damascène NIGNAN, Directeur Général de UAB ASSURANCES d'avoir accepté de nous accueillir au sein de sa structure pour le stage.
- Monsieur Sékou ZOROM, Directeur Général Adjoint pour ses précieux conseils.
- Monsieur Sabam MANZOUROU, Directeur Actuariat d'avoir accepté d'être mon directeur de mémoire pour son encadrement et ses conseils précieux.
- A toute ma famille pour leur solidarité pendant ma formation.
- A Monsieur Odon Bolarinwa KOUPAKI Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA) et le personnel de l'IIA, pour leur contribution à la formation des cadres Africains en Assurance.
- A Monsieur SANDOUIDI pour les conseils précieux et sa disponibilité durant la formation.
- A tous les étudiants de la 1ère Promotion MP-A pour leur soutien fraternel ;

Qu'ils voient en ce document l'aboutissement de leurs multiples efforts consentis

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACAM Vie :	Assurances du Cameroun – Vie
AGIRA :	Association pour la gestion des informations sur le risque en assurance
API :	Application Programming Interface
ARCEP :	Autorité de Régulation des Communications et des Postes du Burkina faso
BCEAO :	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BDD :	Behavior Driven Development
BEAC :	Banque des États de l'Afrique centrale
CEMAC :	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CFA :	Communauté Financière Africaine
CICA-RE :	Compagnie Commune de Réassurance des États Membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CMS :	Content Management System
CRCA :	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
CRM :	Customer Relationship Management
DMP :	Data Management Platform
DNA :	Direction Nationale des Assurances
FANAF :	Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
FFA :	Fédération Française de l'Assurance
GED :	Gestion Electronique de Documents
IARDT :	Incendie Accident Risques Divers Transport
IT :	Information Technology
MNO :	Mobile Network Operator
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PCSI :	Plan de Continuité du Système Informatique
PSSI :	Politique de Sécurité du Système d'Information
RCMSI :	Risques liés au Contrôle et à la Maîtrise des Systèmes d'Information

REJ :	Risques Etiques et Juridiques
RH :	Ressources Humaines
RLP :	Risques Liés au Patrimoine numérique
RM :	Risques Marketing
RS :	Risques Stratégiques
SI :	Systèmes d'Information
SIRH :	Système d'Information Ressources Humaines
SMAC :	Social, Mobile, Analytics et Cloud
SMART :	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temps
SWOT :	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TSP :	Technical Service Providers

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Situation de la production par branche de 2020 à 2021	33
Tableau 2:Exemplaire d'un questionnaire de la maturité digitale	47
Tableau 3:détermination du score pour la maturité digitale.....	48
Tableau 4:Processus de souscription en ligne via l'application UAB	49
Tableau 5: solution pour maitriser des risques.....	60

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Définition du digital chez UAB.....	7
Figure 2: vision de la transformation digitale	8
Figure 3: Présentation de l'échantillon	16
Figure 4: représentation de la dimension organisationnelle.....	17
Figure 5: représentation de la dimension technologique.....	18
Figure 6: représentation de la dimension humaine	19
Figure 7: représentation de la dimension stratégique.....	20
Figure 8: site web de Yelen Assurance	21
Figure 9: Application mobile de SONAR.....	21
Figure 10: site web de SUNU VIE.....	23
Figure 11: site web de Activa.....	24
Figure 12: Collaboration étroite entre les différentes autorités régulation CIMA, BEAC, BCEAO et OHADA	25
Figure 13: formulaire en ligne de AGIRA	34
Figure 14: un Data Management Platform (DPM)	35
Figure 15: potentiel du digital sur les appareils connectés	36
Figure 16: le client au centre de l'offre	37
Figure 17: organigramme UAB	42
Figure 18: Positionnement 2020 par société	43

RESUME

Le secteur des assurances n'est pas en marge de la révolution numérique, c'est pourquoi tant au niveau législatif de la **CIMA** (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances) que des entreprises de la région, nous essayons d'aller dans le sens de la digitalisation.

Pour engluier à ce train, il est donc indispensable de savoir ce qu'est la transformation digitale, quel est l'état des lieux dans la zone CIMA, les enjeux et stratégies opérationnelles pour sa réussite dans le cas d'une compagnie d'assurance.

Pour y répondre, nous appliquons d'abord une approche théorique à travers une revue de la littérature, puis une approche pratique en menant des enquêtes de terrain, aboutissant à un degré de digitalisation des entreprises encore très faible. Cela est principalement dû au manque de culture numérique des dirigeants, en termes de moyens financiers ainsi qu'à une multitude de réglementations théoriques et rigides.

Enfin, si la digitalisation comporte des risques, nous constatons qu'elle peut apporter certaines solutions aux problèmes rencontrés par la **FANAF** (Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines). Pour ce faire, les législateurs doivent agir en synergie et adopter une approche Test and Learn.

ABSTRACT

The insurance sector is not on the sidelines of the digital revolution, which is why both at the legislative level of CIMA and companies in the region are trying to move in the direction of digitalization.

To get on board, it is therefore essential to know what digital transformation is, what the current state of affairs is in the CIMA zone, the challenges and operational strategies for its success in the case of an insurance company.

To answer these questions, we first apply a theoretical approach through a literature review, then a practical approach by conducting field surveys, resulting in a degree of digitalization of companies still very low. This is mainly due to the lack of digital culture of managers, in terms of financial means as well as a multitude of theoretical and rigid regulations.

Finally, if digitalization entails risks, we note that it can bring some solutions to the problems encountered by FANAF (Federation of African National Insurance Companies). To do so, legislators must act in synergy and adopt a Test and Learn approach.

SOMMAIRE

DÉDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE : GENERALITES, ETATS DES LIEUX ET ENJEUX.....	5
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	6
SECTION 1 : DEFINITION ET OBJECTIFS.....	7
SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	11
CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ASSURANCE EN ZONE CIMA.....	15
SECTION 1 : AU NIVEAU DES SOCIETES D'ASSURANCE DE LA ZONE CIMA	16
SECTION 2 : AU NIVEAU DE LA REGLEMENTATION	24
CHAPITRE 3 : LES ENJEUX CENTRAUX DANS L'ASSURANCE EN ZONE CIMA	31
SECTION 1 : QUELQUES DEFIS A RELEVIER.....	32
SECTION 2 : LES SOLUTIONS PROPOSEES PAR LA DIGITALISATION.....	34
PARTIE II : PROCESSUS OPERATIONNEL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE UNION DES ASSURANCES DU BURKINA	38
CHAPITRE 1 : TRANSFORMATION NUMERIQUE A L'UAB.....	38
SECTION 1 : PRESENTATION DE UAB.....	40
SECTION 2 : ETAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION AU NIVEAU DES DIFFERENTS SERVICES ET DE L'ENTREPRISE	44
CHAPITRE 3 : INCIDENCES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR UAB	53
SECTION 1 : LES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION DIGITALE DE UAB	54
SECTION 2 : DES SOLUTIONS POUR MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS A TRANSFORMATION NUMÉRIQUE D'UAB	58
CONCLUSION GENERALE	63
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES	67
TABLE DES MATIERES	91

INTRODUCTION GENERALE

Les avancées technologiques permises aujourd'hui par le numérique sont telles qu'il n'est plus exagéré de parler de révolution numérique. Il n'est désormais nul besoin de démontrer que le numérique transforme en profondeur tous les champs d'activités humaines, relations économiques, interactions sociales, loisirs, etc. Le numérique colonise le quotidien, séduit tous les âges, toutes les populations qui cèdent à ce qu'il est convenu d'appeler « les nouveaux usages ». Le numérique est maintenant la priorité des grands acteurs qui rivalisent d'initiatives, de partenariats avec des acteurs établis du monde numérique, de solutions innovantes.

Le secteur de l'assurance connaît donc lui aussi ces transformations, au premier rang desquelles l'émergence d'une économie de la donnée. Le métier traditionnel est d'utiliser au mieux les données dont il dispose sur son client pour optimiser sa couverture du risque. Avec la **Big Data**, la nature de ces données change, structurées ou non, il faut savoir relever le défi des 4V : volume, vitesse, variété et véracité des données à traiter. L'assurance doit négocier aujourd'hui un deuxième tournant numérique dans la relation client c'est-à-dire passer du multicanal à l'omnicanal, passer d'une offre en ligne et une offre téléphonique ou en agence à une offre unifiée et reliée de manière fluide d'une plateforme à l'autre. Ces défis supposent de savoir identifier ses clients, ses prospects et parfois de combiner des données internes et des données externes comme les données publiques ou les données des réseaux sociaux. L'acquisition de clients passe aussi maintenant par de nouveaux acteurs, notamment les comparateurs entre assureurs. Au-delà de l'acquisition des clients, la souscription de polices d'assurance et les services offerts peuvent évoluer grâce aux données. Les solutions les plus connues sont celles de « conduite connectée » (Pay as you drive ou Pay how you drive) basées sur de la télématique embarquée dans le véhicule, afin de proposer des services d'assistance et d'analyse du comportement au volant – voire une tarification plus personnalisée. La gestion des risques elle-même peut évoluer en intégrant des données d'autres sources. Également, dans la gestion des sinistres, le numérique peut être un outil d'amélioration de la qualité. C'est en effet un moment clé dans l'amélioration de l'expérience client pour un assureur.

Enfin au-delà des transformations internes au monde de l'assurance, la notion de couverture de risque change : avec le numérique émergent de nouveaux « cyber dangers », de pertes de données, de sécurité informatique sur des systèmes critiques par exemple ainsi que de nouveaux comportements, plus individualistes par souci de personnalisation du service, qui mettent sous tension les mécanismes traditionnels de mutualisation du risque et interpellent quant à la protection de la vie privée et par extension des droits sociaux des individus.

Dans l'optique d'une réflexion sur les incidences du numérique en Afrique, la 42ème Assemblée générale de la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF) à Kigali qui a débuté le 12 février 2018, avait pour thème général : « L'assurance africaine à l'épreuve des disruptions ». Il était question de supputer sur des bases conduisant à une rupture totale du mode de distribution et de la gestion opérationnelle actuelle par l'introduction de nouvelles technologies. Les entreprises d'assurances en général doivent franchir ce virage, elles doivent anticiper afin de gagner en agilité, en compétitivité, en innovation pour rester leader. Les promesses attachées à la transformation numérique sont nombreuses, souvent exaltantes, parfois inquiétantes. Le champ des possibles paraît sans bornes et ce, d'autant plus que le numérique n'est pas la continuation du business traditionnel par d'autres moyens. Il signifie de nouveaux paradigmes, de nouveaux rapports au client, mis « au centre », de nouveaux modèles économiques qui n'existaient pas (intermédiation par le web, économie collaborative), de nouveaux risques dont l'assurance, en tant que fournisseur de services de gestion du risque, ne peut pas se désintéresser. Au total, l'assurance, l'ensemble de ses techniques et de ses métiers, font partie des secteurs d'activité sans doute les plus impactés par la transformation numérique. On ne compte d'ailleurs plus les études consacrées à la transformation numérique ou digitale de l'assurance. Toutes ont en commun de souligner les bouleversements « multifacettes » qu'elle emporte, en même temps que le retard du secteur dans l'appropriation de ces technologies, leur incorporation dans les différents métiers et les révolutions qu'elles semblent permettre. Il est admis par le secteur lui-même que le tournant digital a été pris plus tard que d'autres secteurs. Quelle que soit la raison de ce « retard », force est de constater que le virage a été pris et dans les temps.

Le chantier à l'état d'amorce en zone CIMA, l'implémentation concrète d'un processus opérationnel suscite de nombreuses interrogations. Il est nécessaire de se poser les questions ci-dessous :

- qu'est-ce que la transformation digitale ?
- quel est l'état des lieux de l'assurance en zone CIMA ?
- quels sont les enjeux d'une telle transformation pour une société d'assurance (vie et non vie) ?
- quelles stratégies opérationnelles pour réussir la transformation digitale d'une société d'assurance ?
- quelle perspective ouvre cette transformation au marché de l'assurance en zone CIMA ?

Ce mémoire vise à donner des réponses aux interrogations ci-dessus. D'une part dans une première partie, nous expliquerons ce qu'est la transformation digitale et ses objectifs mais aussi nous ferons l'état des lieux global du numérique dans le secteur assurantiel en zone CIMA dans le but d'en étudier les enjeux. De ce constat de l'état des lieux, une analyse de l'existant afin de dégager les enjeux d'une transformation digitale nécessaire. La seconde partie quant à elle se fixera sur l'étude d'un cas pratique où nous partagerons l'expérience de l'**Union des Assurances du Burkina (UAB)** à travers son processus opérationnel de transformation digitale. En sus, un plan d'urbanisation du système d'information, une analyse des risques serait judicieuse afin de proposer des solutions adéquates.

**PARTIE I : TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE
COMPAGNIE D'ASSURANCE : GENERALITES, ETATS
DES LIEUX ET ENJEUX**

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE

Avec la pression concurrentielle due à la multiplication des comparateurs d'assurance et l'apparition de nouveaux entrants sur le marché, les assureurs se doivent d'innover pour conserver le monopole. Dans le même temps, le secteur de l'assurance doit s'adapter aux nouveaux comportements de consommation de clients qui ont intégré le digital dans leur quotidien. On parle d'expérience client améliorée grâce à la naissance d'offres de plus en plus personnalisées et cross canal.

Le digital s'impose donc dans tous les secteurs d'activité confondus et le monde des assurances n'y échappe pas. La relation client est le premier secteur impacté par la transformation numérique. En effet, aujourd'hui, un bon produit ne suffit plus pour convaincre. L'offre des comparateurs est pléthore et les clients comparent systématiquement. Pour les séduire, le relationnel et l'expertise métier ont pris une place importante dans le capital et image de marque. Le numérique permet donc de renforcer la lisibilité des offres des assurances auprès des utilisateurs. Cette notion se traduit par des fiches de produits claires et détaillées. L'objectif étant de fidéliser les assurés en communiquant avec eux tout au long de la durée de vie de son contrat. Cette démarche inclut la mise en place d'une stratégie commerciale forte grâce aux différents outils digitaux

Il est à noter que la **transformation digitale** a également chamboulé la relation entre les courtiers grossistes et les compagnies d'assurance. Le digital a poussé les assureurs à mettre en place des normes telles que EDI Courtage 2.0 qui facilite l'échange d'informations entre les intermédiaires et les compagnies. Grâce à ces nouvelles pratiques, les assurances ont les outils permettant de créer de la valeur ajoutée auprès des assurés.

Ces nouvelles technologies présentent des opportunités pour les assureurs de l'espace CIMA, mais aussi de nouveaux défis que les acteurs devront relever. L'un de ces défis concerne la réglementation qui manque de clarté, de cohérence sur la protection et la confidentialité des données. On peut y ajouter les difficultés liées à la technologie numérique dans la vente transfrontalière. L'existence de nouveaux acteurs sur le marché des assurances crée une opportunité de partenariats mais ceux-ci pourraient finir par concurrencer les assureurs et les intermédiaires d'assurances.

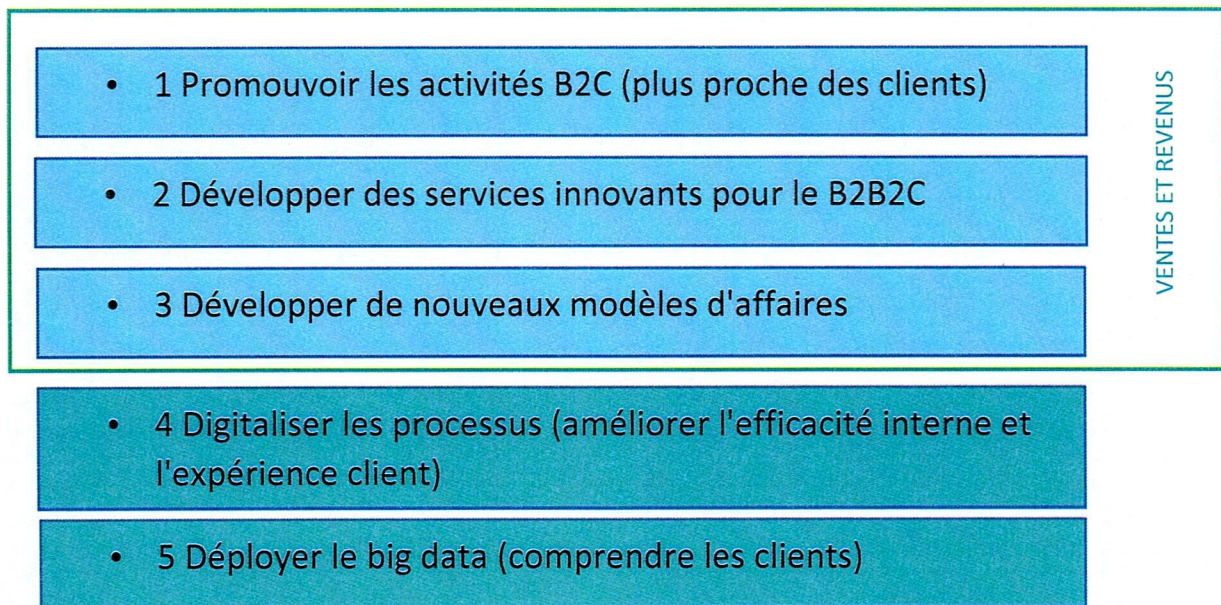
Cette étude a donc pour ambition d'évaluer les impacts de l'introduction du digital dans le secteur de l'assurance et les différentes opportunités qui se présenteront aux acteurs.

SECTION 1 : DEFINITION ET OBJECTIFS

1. DEFINITION

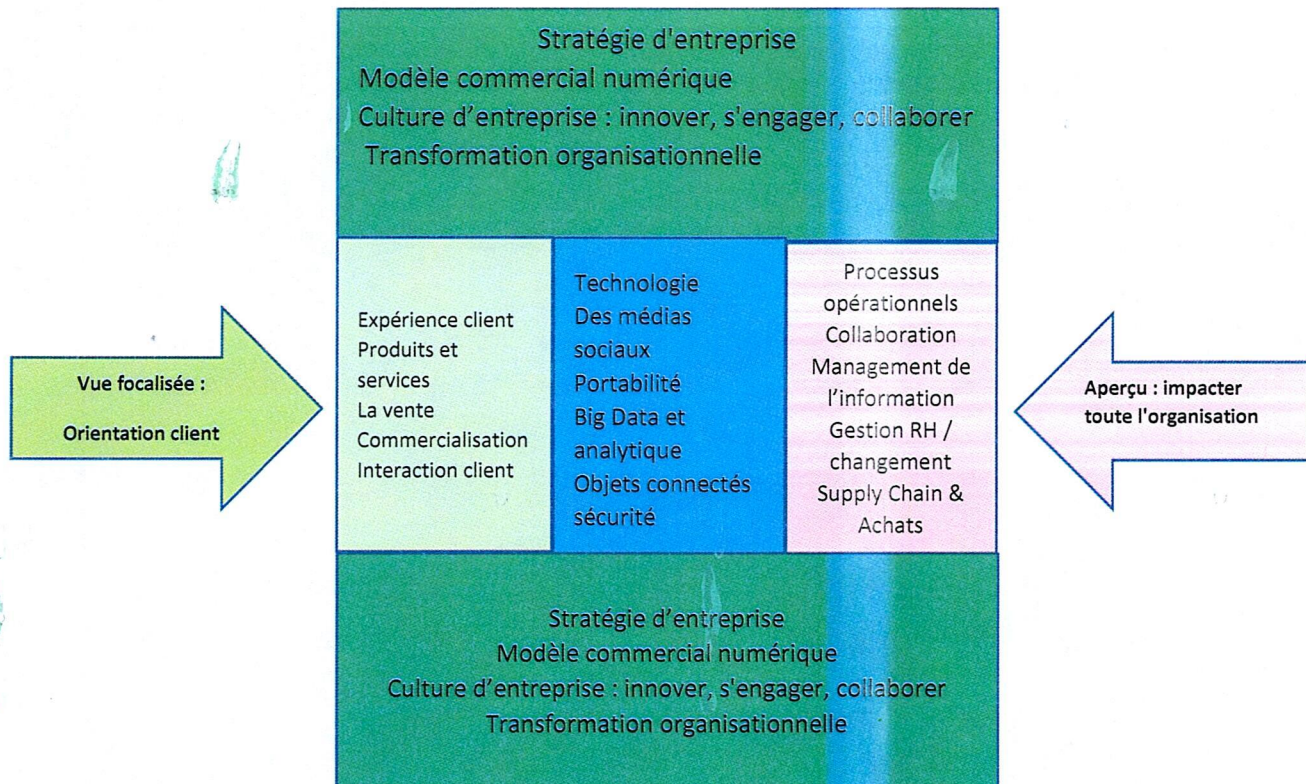
La transformation numérique réside surtout dans une (re)définition des cas d'usage, des parcours et des processus internes ou externes. Elle doit non seulement impliquer toute l'entreprise, mais également prendre en compte les attentes de ses clients, dans une gouvernance globale. Pour la majorité des assureurs, près des trois quarts, le digital a d'abord vocation à améliorer la relation client et capter de nouveaux prospects. La meilleure maîtrise des processus vient dans un second temps mais représentent des objectifs secondaires qui servent les objectifs principaux. Chez UAB par exemple, le digital est un vecteur de transformation pour passer d'un modèle principalement **(B2B)** essentiellement centré sur les partenaires à un modèle mixte avec à la fois les partenaires mais aussi les clients finaux **(B2C et B2B2C)**. Donc il conviendrait de souligner que la définition du digital à UAB s'articule autour de cinq supports(piliers) dont les trois premiers sont principalement axés sur les Ventes et le Revenus.

Figure 1: Définition du digital chez UAB



La transformation numérique peut être définie comme une approche structurée dans laquelle un assureur aligne sa proposition de valeur, son modèle économique, sa stratégie, ses opérations et sa technologie pour répondre aux nouveaux besoins et usages des assurés et des clients potentiels. Il s'agit d'orienter de manière cohérente l'ensemble de l'organisation vers les nouveaux besoins ou usages des assurés ou potentiels utilisateurs ou clients.

Figure 2: vision de la transformation digitale



2.OBJECTIFS

-La personnalisation des services en ligne : une nouvelle ère pour le marché de l'assurance

Bien que le monde de l'assurance soit de plus en plus dématérialisé, le lien humain reste essentiel. C'est pourquoi la plupart des assureurs ont mis en place des plateformes de services clients en ligne. En plus de ces plateformes digitales, de nombreuses applications mobiles ont vu le jour afin de satisfaire toujours plus la demande client en alliant proximité, réactivité et expertise.

- Le digital renforce la proximité "virtuelle/physique" :

La relation client est le premier secteur dans les assurances à être touché par la transformation numérique. Le digital permet de créer un lien plus fort entre le virtuel et le physique pour une expérience client plus satisfaisante. D'après une étude de Columbus Consulting, 90% des assureurs proposent sur leur site web une prise de rendez-vous avec un conseiller et, 40% un service de géolocalisation pour faciliter la venue des clients en agence.

- Le digital renforce la transparence et la lisibilité des offres des assurances :

Face à la complexité du contrat d'assurance, internet oblige les assureurs à proposer des fiches

produits claires et détaillées aux visiteurs de leurs sites web. Internet est, en effet, un outil très pratique et utile pour faciliter la mise à jour et la diffusion des informations (via une newsletter, un emailing, les réseaux sociaux, etc.). Comme la transparence est l'un des critères très recherchés par les internautes, 62% des assureurs diffusent des avis clients afin de rassurer et de mettre en confiance le visiteur pour l'inciter plus facilement à s'engager. 88 % des internautes consultent les avis sur les plateformes consommateurs avant d'acheter.

- Le digital améliore l'expérience client :

Les nouveaux usages, nouveaux services, nouveaux modes d'engagement clients devraient faire émerger de nouveaux modes de communication entre les professionnels de l'assurance et leurs clients :

- **le digital contribue à une forte amélioration de l'expérience client avec un effet positif sur la fidélisation et la valeur client.**
- **le digital constitue un levier fort en termes d'acquisition clients.**
- **le digital permet de réduire les coûts.**

- La digitalisation des assurances : un enjeu de compétitivité

Le monde dans lequel nous vivons s'accélère et demande aux assureurs agilité et rapidité. La différence entre une compagnie d'assurances et une autre peut se faire dans les délais de traitement, la gestion des dossiers et les services qu'ils proposent. La digitalisation du secteur assurantiel apporte avant tout la possibilité de se libérer des tâches administratives. En moyenne, 25% du temps d'un commercial est accaparé par des tâches administratives.

- Digitaliser le secteur de l'assurance promet une efficacité accrue pour de meilleurs résultats :

Le réel avantage de la digitalisation se situe exactement sur ce point. Digitaliser vos processus signifie se débarrasser des tâches à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur votre cœur de métier. Il s'agit bien ici de recentrer les assureurs au cœur de leur métier, et de les délester de leurs tâches d'administration.

En revanche, elle tient un rôle particulier pour les assureurs. Le contact physique assuré/assureur via le téléphone ou les agences de proximité tient, encore aujourd'hui, un rôle prépondérant. Il ne s'agit donc pas ici de supprimer ou de réduire les agences de proximité, ou le contact avec les assurés, mais de tenir un rôle hybride qui permettrait aux assureurs de se concentrer davantage sur les tâches primaires : la relation client.

Digitaliser l'assurance, c'est promettre un avenir plus agile et davantage en phase avec les défis actuels. Aujourd'hui plus que jamais, l'expérience client doit être au centre des préoccupations du secteur. L'ère du temps impose une expérience taillée sur mesure ou le rapport entre l'assuré et l'assureur sera le plus personnel possible.

SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA TRANSFORMATION

DIGITALE

Plus que jamais, le numérique transforme les entreprises. Dans ce contexte, les compagnies d'assurance se tournent vers des nouvelles technologies pour rester compétitives, performantes et modernes. Cette transition impacte le fonctionnement global de celles-ci, bouleverse les méthodes et les processus. Pour rester productives et développer leur rentabilité, les entreprises doivent amorcer une digitalisation de bout en bout de leurs processus métiers, tout en tenant compte des différentes étapes du traitement d'un document. Ainsi, les outils et techniques digitaux ne doivent pas être vus comme un objectif. Nous nous évertuerons donc à proposer une démarche cohérente pour la mise en œuvre de la transformation digitale d'une entreprise.

1. UNE DIRECTION ENGAGÉE DANS LA MISE EN PLACE DE LA DIGITALISATION

Dans un premier temps, l'adhésion de la direction est capitale. La digitalisation est une nouvelle étape dans la stratégie globale de l'entreprise et doit se traiter en haut de la pyramide décisionnelle. Elle doit être intégrée dans le plan stratégique avec tous ses enjeux. Il y a une réelle importance de montrer l'acceptation et l'implication de la direction dans les sujets digitaux. On peut même souligner que la présence physique du dirigeant est une preuve de l'adhésion de l'entreprise. La digitalisation représente également, dans la grande majorité des cas, des investissements en technologie, en prestataires et en ressources internes. La direction doit jouer le rôle de moteur en commençant par orienter la stratégie de l'entreprise vers le digital. Pour cela, il faut l'inscrire noir sur blanc dans les objectifs annuels de l'entreprise. La direction doit inciter au développement de projets liés au digital. Aussi, elle doit développer une offre de formation tournée vers le digital afin d'accroître les compétences en interne. Il convient donc de sortir de sa zone de confort, de développer sa curiosité pour répondre au mieux aux nouvelles attentes des clients.

2. COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT DIGITAL DE SON ENTREPRISE

Parfois comprendre ce que le digital apporte à l'entreprise et à ses différents métiers devient difficile. Et définir quelle est la maturité des actions menées, des démarches de l'entreprise, l'est tout autant. Malgré cela, il est essentiel de pouvoir définir les priorités et éventuels freins. Il peut donc arriver que la compétence digitale ou sa gestion, soit externalisée, mais dans ce cas, elle doit être encadrée et accompagnée, afin que l'activité sur internet soit forte et pertinente. En effet, beaucoup d'entreprises utilisent le digital sans savoir pourquoi entraînant de la confusion et/ou de l'incompréhension dans les objectifs liés aux supports. Souvent, bien que l'entreprise se montre

fortement active sur le web, cela ne se répercute pas sur la montée en compétence des équipes. La situation actuelle de nombreuses entreprises est d'avoir activée de nombreux leviers digitaux sans en connaître le but recherché. Ainsi, les entreprises veulent faire comme les autres faute de bien comprendre les enjeux et usages actuels liés aux médias sociaux. Par conséquent, être présent sur les réseaux sociaux n'est pas un objectif, surtout si vous s'il n'existe pas de but visé. Les collaborateurs changent, les équipes bougent, les prestataires se multiplient : il n'est pas facile de s'y retrouver mais néanmoins indispensable pour pouvoir déterminer clairement les priorités, les forces, les faiblesses éventuelles, les opportunités et les menaces (la matrice SWOT). Dans le but de déterminer la maturité digitale, il est possible de faire appel à un cabinet de conseil sur le digital ou soit attribuer la tâche à un collaborateur au sein de l'entreprise qui possède la culture du digital et des connaissances transversales des différentes fonctions clés de l'entreprise. Généralement des questionnaires adaptés à chaque fonction clé avec un scoring nous donnera la note de chaque fonction clé et in fine la note générale de l'entreprise.

3. PENSER SON ORGANISATION : comment digitaliser son entreprise et développer la montée en compétences de ses collaborateurs et de ses équipes ?

Quand une entreprise devient « numérique », bien souvent la question centrale est de savoir si la structure ou l'organisation doit être revue. Mais d'autres questions subsistent comme : est-il nécessaire d'avoir des experts digitaux dans chaque département métier ? Ou encore : est-il nécessaire de filialiser le digital ou le sous-traiter ? Pour répondre à cela, mais aussi pour installer des dispositifs, il faut mettre en place des réflexions organisationnelles et managériales. La montée en compétences passe par un audit complet de tous les dispositifs de l'entreprise. Il est utopique de croire qu'un changement majeur dans une entreprise se fera avec l'adhésion de tous. En effet, les mentalités sont plus lentes à changer. En revanche, il est indispensable que chacun soit autour de la table pour comprendre la vision cible. Il est important également de comprendre la démarche et les décisions adoptées. La digitalisation d'une entreprise n'est pas l'enjeu du service informatique mais est d'abord un mouvement profond d'accompagnement au changement pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. La transformation digitale des entreprises ne se fera pas en une étape. Elle se fait pas à pas, dans une démarche de Test and Learn. Dans un monde digital en pleine évolution, il s'agit d'être proactif. Essayer, s'adapter, évoluer en permanence. Ci-après quelques exemples concrets de mise en œuvre d'une démarche de transformation digitale associée à la stratégie de l'entreprise :

- **traduire leur site web au plus près du client (obtenir des tarifs instantanés, possibilité de souscrire directement sans présence physique obligatoire,)**

- se lancer sur les réseaux sociaux pour attirer de nouvelles audiences et améliorer son image de marque,
- numériser ses processus internes pour gagner en productivité, agilité, un meilleur contrôle sur ses agents, etc.
- mettre en place un système de file d'attente mobile ...

4. PRIVILEGER LES CIBLES AVANT LES OUTILS

Lorsqu'une entreprise entre dans le processus de digitalisation, le fait de multiplier les dispositifs sur les réseaux sociaux lui semble être une bonne solution or un dispositif ne peut être un objectif en soi même si les réflexions doivent obligatoirement aboutir sur une action. Il faut d'abord identifier si les actions envisagées peuvent correspondre aux cibles visées de manière à pouvoir définir des priorités. Souvent il apparaît que le site internet ou l'application mobile de l'entreprise est la plateforme prioritaire en termes de communication digitale. Mais, Il faut rechercher le bénéfice client apporté par le digital. Multiplier les dispositifs sur les réseaux sociaux sans réflexion préalable sur les objectifs ne sert à rien. En effet, la question essentielle est de savoir si la numérisation de l'entreprise correspond aux usages actuels des cibles visées et quelles sont les priorités opérationnelles à mener.

L'enjeu de la transformation numérique va nettement plus loin que le développement commercial ou la stratégie marketing, elle touche aujourd'hui l'activité professionnelle dans toutes ses composantes. L'expérience client doit toujours rester au cœur de nos préoccupations avec des services toujours plus personnalisés.

5. ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE

La digitalisation est un changement du mode de travail pour toute personne de l'entreprise. Le changement peut être synonyme d'amélioration et d'avancement mais peut aussi faire peur aux salariés, donc le rôle du dirigeant est majeur afin de faciliter la transition, pour accompagner ce changement. Plus une entreprise est ouverte à l'innovation plus le changement sera facilement accepté. Dans la mise en œuvre du changement, il est indispensable d'informer, expliquer et surtout impliquer dans une stratégie ou une réflexion collective les salariés. La digitalisation doit être acceptée par toutes les strates hiérarchiques. Cela signifie la mise en place d'un plan de communication interne plus ou moins évolué et de formation afin que les personnes les plus concernées puissent être opérationnelles et jouer leur rôle. Il s'agit d'un travail en profondeur avec toutes les composantes de l'entreprise.

Pour cela, il faille prévoir de :

- informer les collaborateurs en les sensibilisant aux bénéfices et enjeux de la transformation digitale d'une entreprise

- **engager les collaborateurs dans la digitalisation de leur métier**
- **rassurer les employés sur le fait que la numérisation des processus leur permettra de passer la majeure partie de leur temps avec les clients via des services de conseil et d'après-vente.**
- **former les collaborateurs aux outils numériques et introduire le numérique.**

L'accompagnement au changement est une étape clé et l'entreprise doit permettre à ses salariés de monter en compétences et d'adopter les nouveaux outils de travail issus du numérique.

6. LES TECHNOLOGIES

L'utilisation des nouvelles technologies conduit à la transformation numérique. De nouveaux acteurs numériques ont démontré leur capacité à engager des équipes disparates travaillant ensemble pour concevoir des expériences client. La technologie a beaucoup évolué ces dernières années, ce qui permet de gagner en agilité. D'autres spécifications que les entreprises attendent : l'interopérabilité des nouveaux outils numériques avec leurs systèmes d'information et solutions métiers mais aussi et de plus en plus, avec leurs écosystèmes externes.

En conclusion, la transition digitale est une révolution indispensable, c'est acté. Il convient pour la réussir, d'opérer avec méthode, éventuellement en se faisant accompagner par des spécialistes. Cependant cette mutation est d'abord et avant tout un changement d'état d'esprit qui doit être mené en interne, auprès du management et des opérationnels. Il s'agit de passer d'une culture du produit à une culture du service/client. L'avenir de l'assurance, c'est donc le service.

CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ASSURANCE EN ZONE CIMA

L'expansion de l'utilisation du numérique par les populations a fait évoluer leur comportement, ce qui oblige les entreprises à repenser leur modèle pour rester compétitives. En zone CIMA, le secteur de l'assurance est directement concerné par cette révolution digitale, comme tous les autres secteurs d'activités mais surement encore plus, au regard de son faible taux de pénétration (2%). La quasi-totalité des compagnies (96%) ont une application métier d'assurance, par contre presque aucune (92%) n'a d'applications mobiles ouvertes aux clients.

Les chiffres compilés grâce à la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF) livrent une situation contrastée du secteur. Ainsi, si la grande majorité des compagnies (88%) ont un site internet, très peu d'entre elles (19%) proposent sur leur site internet des fonctionnalités d'e-assurance. La plupart des compagnies (62%) affirment que leur personnel a suivi des formations autour des usages des outils numériques. Par ailleurs, les compagnies (63%) affirment avoir exigé des compétences dans la connaissance des outils numériques dans leurs dernières offres d'emploi. La majorité des compagnies (68%) affirment avoir des collaborateurs enthousiastes et engagés à l'égard du numérique. A noté que selon elles, très peu de leurs collaborateurs (2%) y sont réfractaires.

Cette enquête démontre à suffisance aux yeux de ses auteurs, que la digitalisation est bel et bien une réalité dans les compagnies d'assurance de la zone CIMA, et ce, dans toutes les branches de l'assurance (en assurance non vie comme en assurance vie). Au-delà d'une réalité tangible à travers la forte présence de progiciels métiers d'assurance et de sites web, l'on peut signaler également une prédisposition psychologique des différents acteurs, se matérialisant par une implication des hautes directions des compagnies sur cette question. Tout ceci constitue sans aucun doute de bons points d'appui pour davantage développer son expansion.

SECTION 1 : AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE DE LA ZONE CIMA

1. PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

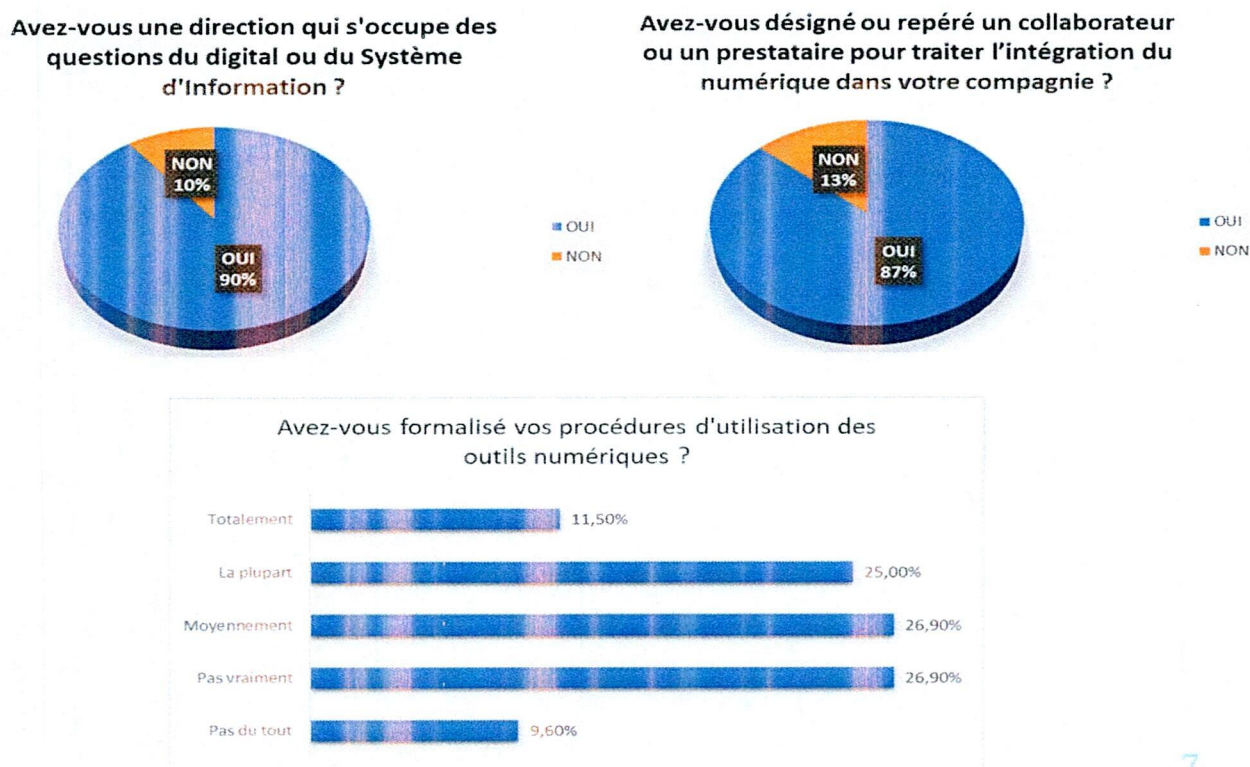
Figure 3: Présentation de l'échantillon

Nombre de compagnies ciblées	160	BENIN	3
Nombre de compagnies touchées	52	BURKINA FASO	5
Taux de retour	32,5 %	CAMEROUN	13
		CENTREAFRIQUE	1
		CONGO	3
		COTE D'IVOIRE	7
		GABON	3
		MALI	4
		NIGER	8
		SENEGAL	3
		TOGO	3
Assurance non vie	25		
Assurance vie	18		
Assurance vie Assurance non vie	9		

a. Dimension organisationnelle

- La quasi-totalité des compagnies ont identifié et désigné un acteur interne (homme clé) ou externe (prestataire), comme étant en charge de son système d'information.
- Très peu de compagnies (11,5%) ont véritablement formalisé toutes leurs procédures d'utilisation des outils numériques.

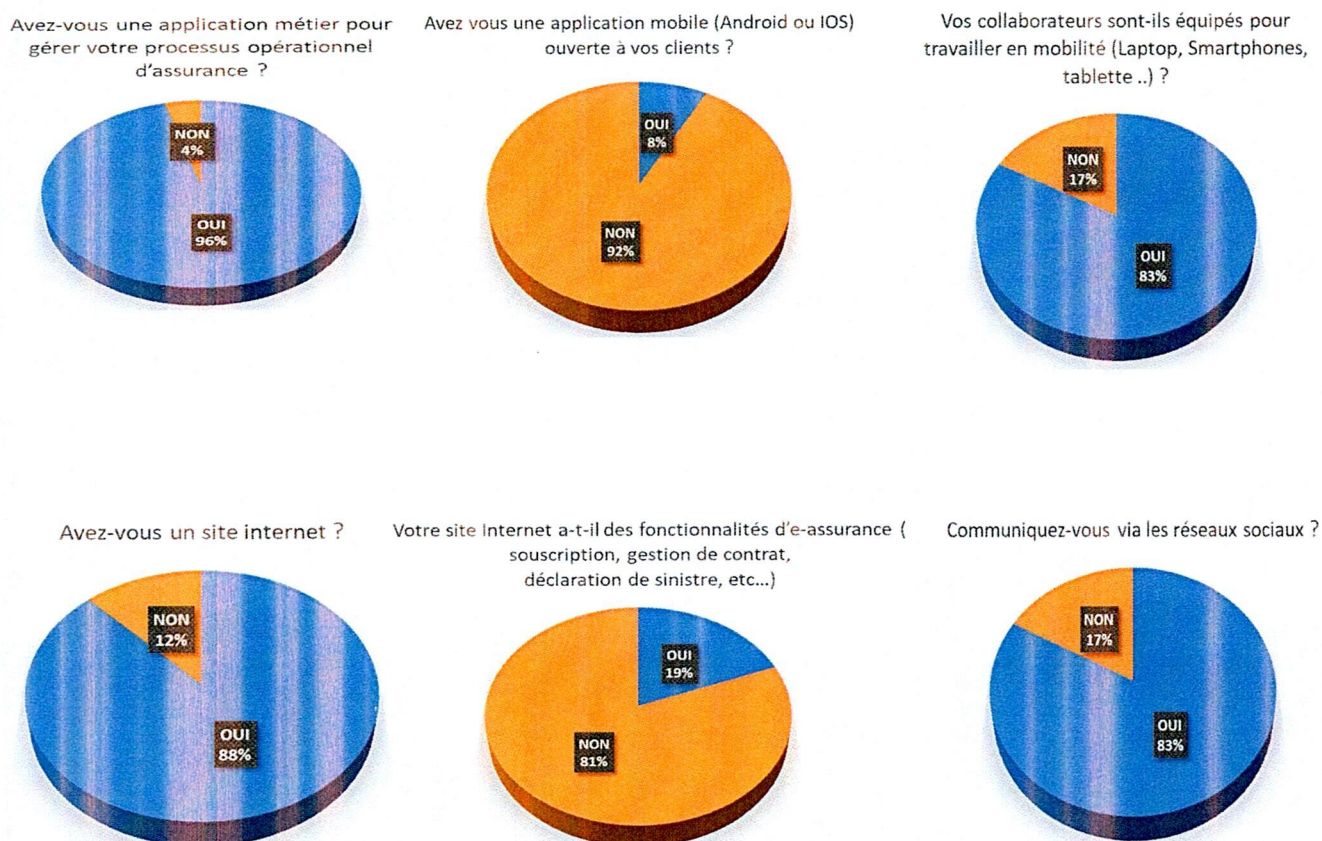
Figure 4:représentation de la dimension organisationnelle



b. Dimension technologique

- La quasi-totalité des compagnies (96%) ont une application métier d'assurance. A contrario, presque aucune (92%) n'a d'applications mobiles ouvertes aux clients.
- La grande majorité des compagnies (88%) ont un site internet. Toutefois, très peu d'entre elles (19%) proposent sur leur site internet des fonctionnalités d'e-assurance.
- La grande majorité des compagnies d'assurance utilise les réseaux sociaux et a équipé leurs équipes d'outils mobiles.

Figure 5:représentation de la dimension technologique



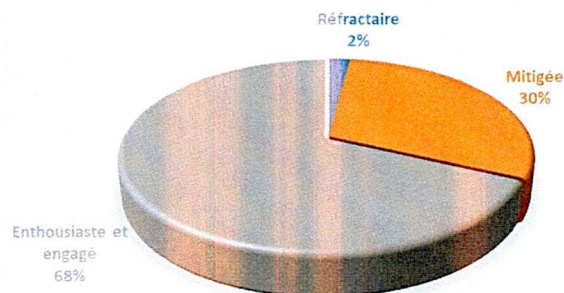
c. Dimension humaine

- La plupart des compagnies (62%) affirment que leur personnel a suivi des formations autour des usages des outils numériques. Par ailleurs, elles (63%) affirment avoir exigé des compétences dans la connaissance des outils numériques dans leurs dernières offres d'emploi.

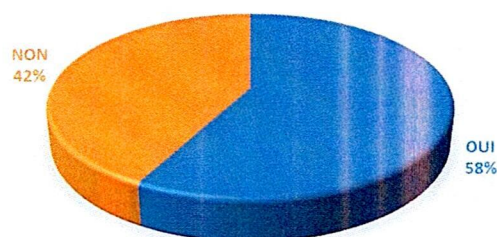
- La majorité des compagnies (68%) affirment avoir des collaborateurs enthousiastes et engagés à l'égard du numérique. A noté que selon elles, très peu de leurs collaborateurs (2%) y sont réfractaires.

Figure 6:représentation de la dimension

QUELLE EST L'ATTITUDE DE VOS COLLABORATEURS À L'ÉGARD DU NUMÉRIQUE ?

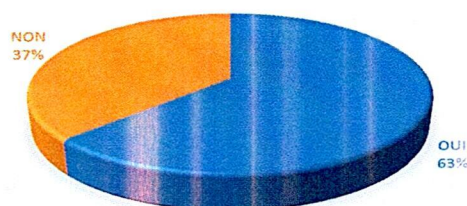


VOS COLLABORATEURS ONT-ILS RÉCEMMENT SUIVI DES FORMATIONS AUTOUR DES USAGES OU OUTILS DU NUMÉRIQUE ?



humaine

LORS DE VOS DERNIÈRES OFFRES D'EMPLOI, AVEZ-VOUS EXIGÉ CERTAINES COMPÉTENCES LIÉES À L'UTILISATION DES OUTILS DU NUMÉRIQUE DANS VOTRE ANNONCE ?



d. Dimension stratégique

- Toutes les compagnies affirment avoir des projets en cours ou à venir autour du numérique.
- La majorité d'entre elles (43%) considère que la transformation numérique est pour tout de suite.
- Elles notent cependant que les principaux freins au développement du numérique dans leur entreprise sont : la Technologique et/ou Financier (42%) et Savoir-faire / compétences (24%)
- Plus de la moitié des compagnies (58%) affirme que la haute direction s'implique intensément dans le processus de transformation numérique. Cela peut s'expliquer par le fait que la plupart est totalement d'accord avec l'idée selon laquelle le numérique est un facteur de transformations positives pour elles.

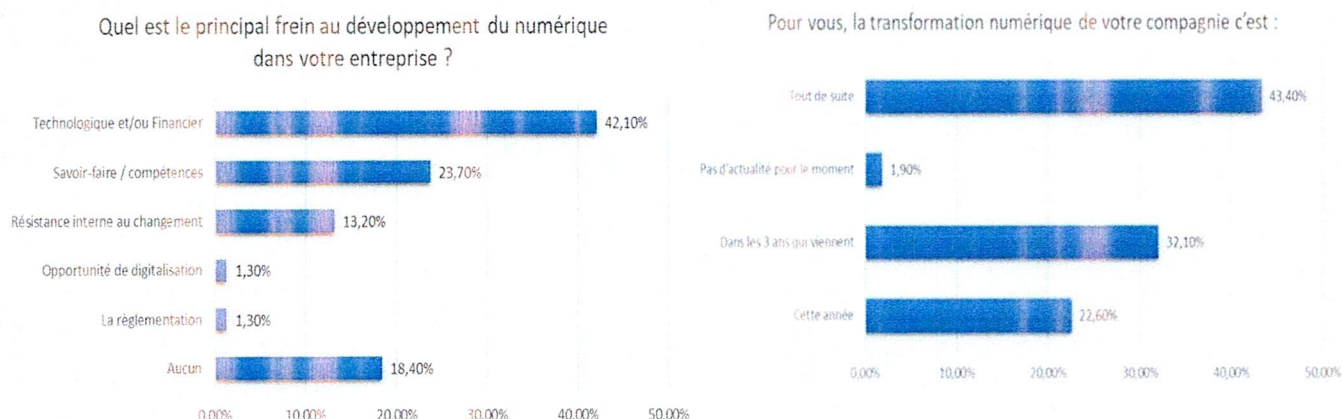
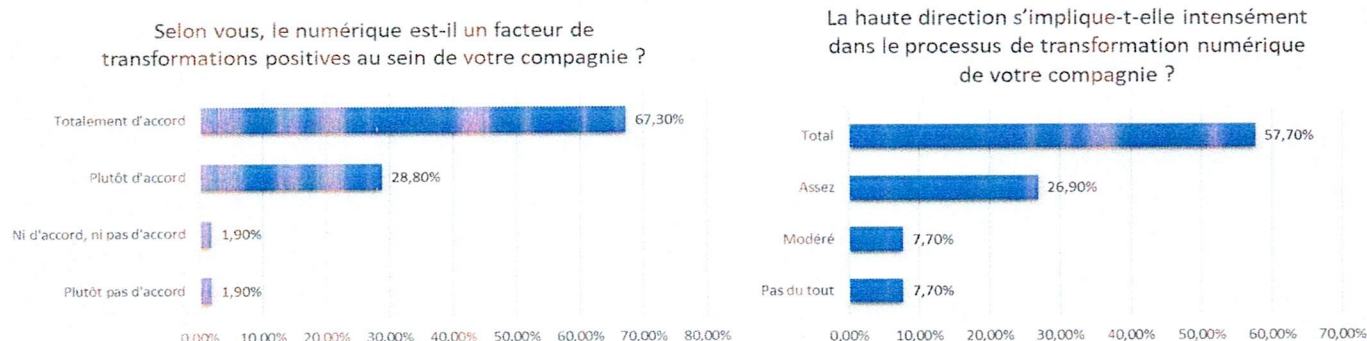


Figure 7:représentation de la dimension stratégique



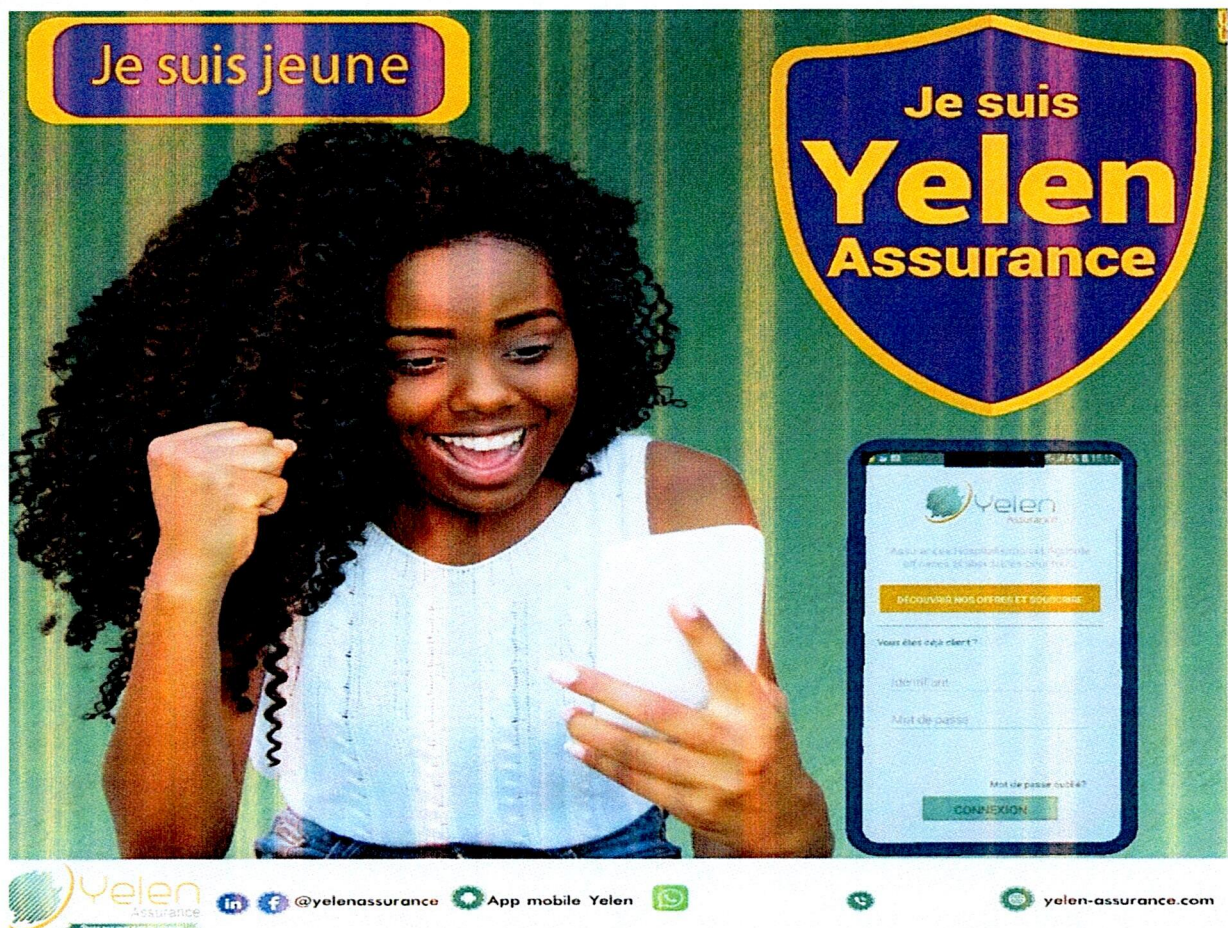
2. QUELQUES EXPERIENCES DE COMPAGNIES D'ASSURANCES VIE EN ZONE

CIMA

Burkina Faso:

Yelen Assurance est une nouvelle entreprise innovante sur le marché de l'assurance au Burkina ayant dans son ADN les gènes de la solidarité, de l'équité et de l'accessibilité. Yelen Assurance intègre la technologie comme levier d'optimisation opérationnelle et de développement économique en offrant des services prenant en compte les besoins réels des populations par des modes de souscription via application mobile et points de vente.

Figure 8:site web de Yelen Assurance



Le groupe **SONAR** maintient son leadership sur le marché de l'assurance au Burkina Faso en 2020 par sa force d'innovation constante en faisant de la satisfaction de l'ensemble des besoins et attentes de la clientèle son plan stratégique poussant au changement du système d'information de la **SONAR** en cours. Ce qui permet de faciliter l'interaction à distance avec la clientèle aussi bien pour la souscription aux contrats d'assurance que le règlement des indemnités.

Figure 9:Application mobile de SONAR

SONAR-VIE Mobile



**Bienvenue dans
SONAR-VIE MOBILE**

Leadership
Professionalisme
Transparence
Responsabilité
Emulation

SONAR-VIE

Toute réussite a un secret!

Chargement en cours...

Accéder à votre contrat d'assurance, découvrez
la SONAR-VIE et ses produits d'assurance,
initier vous à l'assurance...

Copyright ~ SONAR-VIE 2020

Côte d'Ivoire :

SUNU Assurances Vie, leader du marché en Côte d'Ivoire, a lancé deux produits d'assurance vie en partenariat avec Orange CI :

- Le contrat d'assurance vie SUNU ASSURANCES O' via Orange Money garantit au bénéficiaire un capital de 500 000 francs CFA en cas de décès du souscripteur
- L'Epargne Gagnant est une formule d'abondement sécurisée propulsée par SUNU ASSURANCES et Orange Money qui vous donne la possibilité de gagner jusqu'à 4 000 000 F CFA par trimestre par tirage au sort

Figure 10:site web de SUNU VIE



SUNU Assurances : SUNULIFE Mobile

SUNU
Assurances

Identifiant :

Mot de passe :

Mot de passe oublié?

CONNEXION →

Créer un compte **S'inscrire**

Cameroun :

Au Cameroun, Aactiva et Orange se sont associés dans le but de promouvoir leurs activités respectives dans un projet baptisé Aactiva Makala. Le groupe d'assurance et la société de télécommunications ont lancé leur produit commun le 1er décembre 2015. Aactiva Makala est un produit de microassurance commercialisé sur mobile qui s'adresse aux personnes qui n'ont souvent pas droit à l'assurance traditionnelle, en raison d'un manque de revenus important. Il comprend notamment les accidents de la vie personnelle et professionnelle qui, selon leur gravité, peuvent immobiliser l'assuré pendant plusieurs jours ou provoquer des lésions corporelles irréversibles qui ne s'améliorent même toujours pas après une longue période.

Figure 11:site web de Activa



Activa
our clients our passion
passionnément clients

Connexion

Numéro de téléphone ou Pseudo

Mot de passe

VALIDER

Home icon

SECTION 2 : AU NIVEAU DE LA REGLEMENTATION

La CIMA a pour objectif premier la protection des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances dans les 14 Etats membres. Elle comprend alors en son sein le **Conseil des Ministres**, organe directeur de la CIMA qui assure la réalisation des objectifs du Traité.

A cette fin :

- il adopte une loi unique sur les assurances
- il définit la politique de la Conférence en matière de formation dans le domaine des assurances
- il garantit l'application unique du droit par les États membres et leur respect des obligations découlant du traité
- c'est le seul cas d'appel contre les sanctions disciplinaires prononcées par la Commission de contrôle

Au regard de l'importance du numérique au dans le quotidien des assurés et prospects et face au boulevard de challenges de la transformation digitale des compagnies d'assurance, la CIMA entreprend des projets de règlements en collaboration avec les différents acteurs de la chaine que sont :

- Les représentants des banques centrales

- Les représentants des autorités de régulation de télécommunication
- Les représentants de la FANAF et des opérateurs de téléphonie mobile

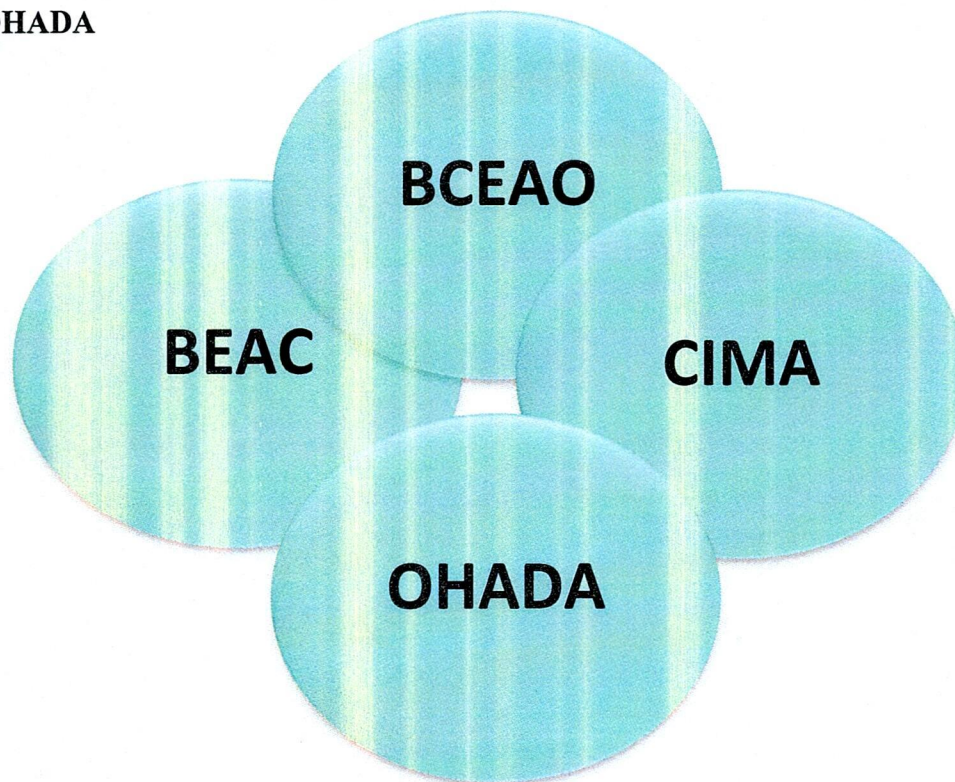
Nous nous évertuerons à présenter dans cette partie l'existant en matière de régulation sur la monnaie, la téléphonie mobile et par la suite présenter le projet de règlement sur l'assurance électronique.

1. AUTORITES DE REGULATION ET LEGISLATIONS DANS LES DIFFERENTS PAYS DE LA ZONE CIMA

a. Nécessité d'une collaboration étroite entre les différentes autorités régulation

Une coopération étroite est nécessaire entre les différentes instances de régulation et de contrôle impliquées pour fournir un cadre réglementaire commun à nos États membres :

Figure 12: Collaboration étroite entre les différentes autorités régulation CIMA, BEAC, BCEAO et OHADA



2. PRESENTATION DU PROJET DE REGLEMENT SUR L'ASSURANCE ELECTRONIQUE

2.1. Présentation

Le projet de texte sur l'assurance électronique a pour objectif principal de mettre en place un cadre réglementaire approprié permettant d'encadrer et de promouvoir un développement sain des pratiques assurantielles nouvelles utilisant de nouveaux canaux comme la téléphonie mobile et

internet. Le Secrétariat Général de la CIMA s'est appuyé sur les résultats de l'atelier de travail sur le mobile Insurance et sur de nombreux textes réglementaires pour la rédaction du projet de texte et notamment :

- **l'instruction N°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) et le règlement n°01/11/CEMAC/UMAC/CM relatif à l'exercice de l'activité d'émission de monnaie électronique ;**
- **les lois relatives à la protection des données à caractère personnel de plusieurs pays membres de la CIMA ;**
- **les lois relatives aux transactions électroniques de plusieurs pays membres de la CIMA.**

Le projet de texte contient 33 articles et est résumé dans un tableau avec ses principales innovations.

2.2. Analyse du projet

Nous allons essayer d'analyser quelques articles dudit projet qui nous semblent les plus pertinents.

Article 5 : Interdiction d'émission de contrats d'assurances électroniques à crédit et moyens de paiements de la prime

Cet article est le bienvenu dans la mesure où nous ne voulons pas voir le règlement des sinistres faussé par l'assurance à crédit, d'autant plus que cette assurance est de masse. En principe, les assureurs et les assurés ne devraient pas être désavantagés, surtout lorsque les primes sont faibles.

Article 7 : Exigences ou spécifications techniques

Cette loi stipule que les assureurs doivent avoir un cahier des charges minimum des solutions logicielles mises en œuvre pour pratiquer la e-assurance. Ceci, à notre avis, renforce la position du législateur CIMA pour protéger les assurés et les bénéficiaires des polices d'une part, et les entreprises pour se protéger en raison des spécifications techniques d'autre part. Cette technique contribuera à réduire les erreurs diverses qui peuvent survenir lors de l'utilisation de ces nouveaux processus de numérisation.

Article 15 : Responsabilités des entreprises d'assurances émettrices à l'égard des intermédiaires

Dans l'article 15 du projet, le législateur réaffirme sa volonté de protéger les assurés et les bénéficiaires du contrat. En effet, si l'assuré ne contracte pas directement avec la compagnie d'assurances, il est cependant toujours en contrat et pour la convention d'intermédiation conclue entre lui et l'intermédiaire d'assurances de lui-même, il est responsable de tout ou partie des dommages causés par lui-même dans le cadre de l'intermédiaire. Cela engage in fine la responsabilité de l'assureur, quitte à aller à l'encontre de son intermédiaire en cas de faute de ce dernier.

Article 20 : Identification des clients

Cet article du projet stipule que les assureurs doivent collecter un maximum d'informations, contribuant à l'identification complète des assurés et des bénéficiaires des contrats d'assurance. Ceci est d'autant plus important que le 5 octobre 2018, le Conseil des Ministres a adopté le Règlement n°007/CIMA/PCMA/PCE/2018 relatif aux informations que doit comporter un contrat d'assurance. Ainsi, cette décision contribuera non seulement à lutter contre le phénomène des contrats inactifs, mais permettra également le développement de compagnies d'assurance capables de faire du marketing personnalisé avec leurs données construites.

Article 22 : Souscription d'un contrat d'assurance électronique

Cet article comporte plusieurs incohérences.

- Dans un premier temps, se référant à la signature d'un contrat électronique avec « la signature de l'assureur et de l'assuré du contrat tel que prévu à l'article 8 du code des assurances ». Nous pensons que la signature requise devrait être une signature électronique, qui est un mécanisme qui assure l'intégrité d'un document électronique et authentifie son auteur, en s'apparentant à une signature manuscrite d'un document papier, et non une signature physique.

- Par ailleurs, la liste des informations complémentaires peut sembler dénuée de sens à certains (délai limité pour s'opposer en cas de vol) et à d'autres, contribue à l'extension des obligations des deux parties dans le contrat alors que l'une des raisons du numérique est la simplicité dans la conception des produits.

Article 23 : Garanties spécifiques accordées aux assurés et bénéficiaires de contrats

Cet article nous semble très important pour le volet transparence que devront inclure les contrats électroniques. En effet, l'ensemble des mesures prises pour permettre aux assurés et à leurs ayants droit de consulter les informations sur leurs contrats, de pouvoir modifier certaines informations, à tout moment et de quelque manière que ce soit, renforçant potentiellement la réputation des compagnies d'assurance auprès de leurs assurés. De plus, cette mesure permettra à l'assureur de réduire significativement ses frais administratifs, puisque l'assuré deviendra lui-même son propre gestionnaire de police pour certaines des opérations les plus élémentaires déterminées.

Par ailleurs, l'autre point qui est d'offrir aux clients des conditions tarifaires accessibles et applicables à leurs opérations est très positif dans la mesure où l'on voit des entreprises vendre des primes de dumping juste pour avoir un contrat en portefeuille malgré les contraintes techniques et réglementaires imposées par assureurs.

Article 24 : Plafonnement des avoirs et des garanties relatifs aux contrats d'assurances électroniques

Il n'y a aucune raison impérieuse de limiter les actifs et les garanties dans l'absolu. En effet, dans l'assurance traditionnelle il n'y a pas de lois limitant les actifs ou les garanties. Il est donc inconcevable de poser ici une limite. Cela va faire perdre des parts de marché aux assureurs quand on sait que la majorité des polices de leurs portefeuilles sont des contrats de grandes entreprises ou de particuliers.

En revanche, la présence physique d'un inscrit peut être exigée lorsque le capital social viager, par exemple, dépasse un certain plafond, visant à lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Article 26 : Placement de la contrepartie des contrats d'assurances électroniques

La réaffectation des liquidités est très importante pour l'e-assurance étant donné qu'il s'agit généralement d'une assurance de masse. En assurance-vie, l'idée de relever le seuil et les exigences d'investissement est compréhensible, mais des recherches appropriées doivent être menées pour mesurer la probabilité du taux d'abandon en raison de la faible classe sociale des parties au contrat de micro assurance.

Article 32 : Dispositions transitoires

Cet article est devenu sans objet car nous avons auparavant répondu aux articles 8 et 9 du projet de loi, pour dire que ceux-ci devaient en principe être pertinents pour les nouveaux assureurs voulant commercialiser exclusivement des contrats d'assurance électroniques. Et donc, une suppression complète et simple de cet article s'impose, ou une réorganisation dans l'hypothèse où des entreprises déjà existantes seraient finalement intéressées par la loi définitive.

3. IMPACT SUR LE CODE

Au-delà du règlement spécifique proposé pour l'assurance électronique, plusieurs dispositions du code des assurances doivent être mises à jour pour couvrir et permettre ces nouveaux modes de distribution de produits d'assurance.

4. REACTION DES ASSUREURS

Le projet de loi sur l'assurance électronique a soulevé beaucoup de remarques de la part des assureurs à travers la FANAF. Plusieurs articles amendés ont soit été modifiés ou purement et simplement supprimés dudit projet et relatés ci-dessous :

♣ Le principe d'agrément CRCA pour l'e-assurance est abandonné. Au lieu de cela, chaque entreprise doit obtenir l'autorisation de la DNA en consultation avec le secrétaire général de la CIMA (et non la CRCA). La FANAF se réserve l'utilité de saisir systématiquement le Secrétaire Général de la CIMA au sujet de cette autorisation. Pour la FANAF, les DNA qui s'estiment compétentes pour vérifier les dossiers d'autorisation pourront le faire sans consulter le SG de la CIMA. Ce point persiste sans véritable accord.

➤ Le délai de traitement des demandes d'autorisation a été réduit à deux mois. Passé ce délai, l'autorisation est réputée acquise.

➤ Le retrait d'une autorisation spécifique par la CRCA a entraîné un certain nombre de modifications fondamentales et formelles au projet de règlement.

➤ Contrairement au projet de règlement initial, le seul élément qui caractérise l'e-assurance est la souscription électronique. La simple e-gouvernance ne fait pas le contrat e-assurance comme elle existe depuis plusieurs années.

➤ Les TSP ne sont pas spécifiquement agréés, mais les conventions signées avec les compagnies d'assurances sont examinées par la CIMA et les DNA dans le cadre d'un modèle d'agrément. Il en va de même pour les accords avec les MNO.

➤ Des lignes directrices spécifiques en matière de rapports trimestriels pour l'assurance électronique ont été conservées. Ce rapport est pour DNA et CIMA.

➤ La notion de plafonnement des actifs initialement prévue à l'article 24 a été supprimée.

➤ Les articles liés à la gouvernance, au blanchiment d'argent et à la modification des capitaux propres ont été supprimés.

➤ La notion de signature électronique a été remplacée par celle de "consentement assuré" pour tenir compte des cas où l'assuré est tenu de s'authentifier en un clic acceptant le contrat proposé.

➤ La CIMA devrait rédiger un nouveau projet de règlement tenant compte de ces observations. Cependant, la question de l'actualisation du contrat avec ses conditions générales et particulières reste en suspens

5. CONCLUSION PARTIELLE

Le projet de texte et les amendements au Code des assurances proposent une réglementation sur l'e-assurance comme base de travail solide pour recueillir les avis et recommandations du Comité d'experts et du Conseil des ministres. Cependant, certains articles devraient être mieux adaptés à la situation de notre marché de l'assurance et nous recommandons à la CIMA d'adopter une approche Test and Learn pour mieux exploiter ces expériences que certaines compagnies auront lors du lancement de ce nouveau modèle d'affaires.

CHAPITRE 3 : LES ENJEUX CENTRAUX DANS L'ASSURANCE EN ZONE CIMA

Si les innovations technologiques séduisent de plus en plus de monde, c'est parce qu'elles ont un fort pouvoir d'usage. En tout lieu, il est possible d'utiliser les objets interconnectés, comme les smartphones, les tablettes et les ordinateurs. La problématique prioritaire des compagnies d'assurance de la zone CIMA est donc « s'arrimer à la digitalisation ou périr ». C'est pour cela que les assurances délaissent désormais les méthodes de communication traditionnelles. On parle ici de l'exploitation en masse de données générées et connectées, connue comme le « Big Data ». Il s'agit d'une transition digitale nécessaire, pour rester en cohérence avec la demande du public, mais aussi pour faire face à la concurrence.

SECTION 1 : QUELQUES DEFIS A RELEVER

1. LA RECAPITALISATION DES SOCIETES D'ASSURANCES

Le Conseil des ministres des assurances a pris lors de sa réunion du 08 avril 2016 le Règlement n°007/CIMA/PCMA/CE/2016 modifiant et complétant les articles 329-3 et 330-2 du code des assurances relatifs au capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances et du fond d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles. Ainsi, le capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances Vie passe d'un (01) milliard à cinq (05) milliards de francs CFA. Pour celles en activité qui ont un capital social inférieur à ce minimum, elles disposent d'un délai pour porter leur capital social minimum à trois (3) milliards de francs CFA et de cinq (5) ans pour le porter à 5 milliards de francs CFA. En outre, leurs fonds propres ne doivent pas être inférieurs à 80% du montant minimum du capital social. Cette décision va entraîner, si l'échéance prévue pour la mise en œuvre dudit règlement est respectée soit la disparition de certaines sociétés d'assurances ou la fusion-acquisition de certaines d'entre elles. Et, le réel problème auquel seraient confrontés les différents acteurs sera le basculement des contrats en portefeuille d'un assureur à un autre tout en préservant la stabilité (rentabilité, provisions mathématiques, etc.) de ces contrats.

2. LES CONTRATS EN DESHERENCE

Le Conseil des ministres des assurances a pris lors des réunions du 12 avril 2018 et du 05 octobre 2018 les Règlements n°003/CIMA/PCMA/PCE/2018 et n°007/CIMA/PCMA/PCE/2018 (Annexe 1) modifiant et complétant les articles 8, 12, 16 et 28 du code des assurances relatifs aux mentions du contrat d'assurance, obligations de l'assuré, obligations de l'assureur ainsi à la prescription biennale ou décennale. Par conséquent, l'assureur doit prendre toutes les mesures pour recueillir plus d'informations sur l'assuré, les bénéficiaires, l'employeur et toute autre personne à contacter en cas de besoin. Pour l'assuré/souscripteur, il est tenu de fournir l'ensemble de ces informations à la signature du contrat et tout au long de la police en cas de changement. La durée est également portée à dix (10) ans dans les contrats d'assurance vie et dans les contrats d'assurance individuelle accidents, lorsque le bénéficiaire est l'ayant droit de l'assuré décédé. Par ailleurs, à l'article 28-2 du règlement susvisé, il est décidé que les entreprises d'assurance disposent d'un délai de trois (3) ans pour fiabiliser leurs systèmes d'information, identifier l'assuré, les bénéficiaires et régler les sommes dues. A l'issue de ce délai, les sommes déterminées et non versées au bénéficiaire devront être restituées à un fonds de dépôt ou tout organisme assimilé pour une durée maximale de deux (2) ans. Ces décisions vont créer une forte inquiétude dans des entreprises qui n'avaient jusqu'alors pas de véritable politique d'investissement informatique, et d'ici trois (3) ans tout semble basculer. Par ailleurs, la question d'un contrat d'assurance-vie en cas de décès revêt également une importance particulière en raison du

montant en jeu et du manque d'informations des compagnies d'assurance sur les bénéficiaires du contrat d'assurance-vie.

3. LES FRAIS DE GESTION ET D'ACQUISITION

Le constat est incroyable concernant le taux de frais de gestion et d'acquisition des sociétés Vie en zone CIMA. Le taux de chargement est globalement de 31,68 % dont 25,03% en frais de gestion et 6,65% en commissions, et cela est au désavantage des assurés et bénéficiaires de contrat d'assurance. En épargne par exemple, les contrats sont généralement rentables qu'à partir de la troisième ou quatrième année (pour les meilleures compagnies du marché), sinon plus. Par ailleurs, l'escompte de commission ne favorise vraiment pas la souscription des contrats avec possibilité de rachat, car s'il est vrai que cette pratique permet de développer le réseau de distribution elle est au détriment des assurés qui, en toute transparence refuseraient ladite pratique.

4. LE FAIBLE TAUX DE PENETRATION

S'il est vrai que l'assurance-vie progresse rapidement (15.58% au Burkina Faso en 2020), la réalité est que beaucoup de travail reste à faire, notamment dans les secteurs de la micro-assurance vie et de l'assurance inclusive. En effet, plus de 60 pays de la zone CIMA ont un taux de pénétration vie inférieur à la moyenne de 0,34% avec une activité vie quasi inexistante pour certains. A cet égard, il faut ajouter le problème de la culture assurantielle et des mauvaises pratiques de certaines compagnies d'assurance qui ne facilitent pas le développement.

Tableau 1 : Situation de la production par branche de 2020 à 2021

	Chiffre d'affaires 2021	Par de arché 2021 %	Chiffre d'affaires 2020	Croissanc e %
MARCHE	56 121 306	44,88013971	46 721 490	20,1188275
MARCHE	68 925 778	55,11986029	61 944 602	11,2700312
MARCHE BAL	125 047 084	100	108 666 092	15,0746122

Source : information sur le secteur des assurances burkinabé au 31 mars 2021

SECTION2 : LES SOLUTIONS PROPOSEES PAR LA DIGITALISATION

1. SUR LA RECAPITALISATION DES SOCIETES D'ASSURANCES

Nous avons vu plus haut que la conséquence immédiate du Règlement n°007/CIMA /PCMA /CE/2016 était pour les petites entreprises soit la fusion-acquisition ou la disparition de celle-ci purement et simplement. La recapitalisation permettra aux compagnies d'assurance de disposer de fonds pour se lancer dans les projets structurants notamment le changement de l'infrastructure métier (SI), la digitalisation des processus, les placements financiers.

2. SUR LES CONTRATS EN DESHERENCE

Le vrai problème des polices dormantes est le manque d'informations sur les assurés et les bénéficiaires des polices d'assurance individuelles. De cette manière, la numérisation du processus de souscription facilite la saisie d'informations sur les assurés et les bénéficiaires (en raison de la difficulté de la saisie manuelle, les assureurs ne remplissaient généralement pas le formulaire de police avec précision), mais certains des formulaires d'inscription comportaient les informations requises). D'une part, faciliter la recherche de ces bénéficiaires. A cela s'ajoute la lenteur de la gestion des archives, véritable obstacle au paiement du capital. Aujourd'hui, avec le big data et l'intelligence artificielle, plus aucune excuse ne justifie ce manque d'information pour justifier le non-paiement du principal. Par exemple, en utilisant la base de données fournie par les opérateurs de téléphonie mobile à l'ARCEP au Burkina Faso, les compagnies d'assurance peuvent vérifier leur propre base de données par rapport à cette base de données et payer le montant restant dû à la Caisse de Dépôt et Consignation. En France, une FFA a lancé une plateforme qui permet de savoir si l'on est bénéficiaire d'un contrat d'assurance-vie. Il suffit d'adresser à l'AGIRA un certificat de décès mentionnant « Recherche de bénéficiaires en cas de décès ».

Figure 13:formulaire en ligne de AGIRA

Les champs marqués d'une ★ sont obligatoires

Informations sur le défunt

Informations personnelles

☐ Mme ☒ Mr

Nom

Prénom

2ème Prénom

3ème Prénom

Adresse 1

Adresse 2

Code postal & Ville

Pays FRANCE

Information sur le décès

Date de décès

& Ville

sur la naissance

naissance

Code postal & Ville

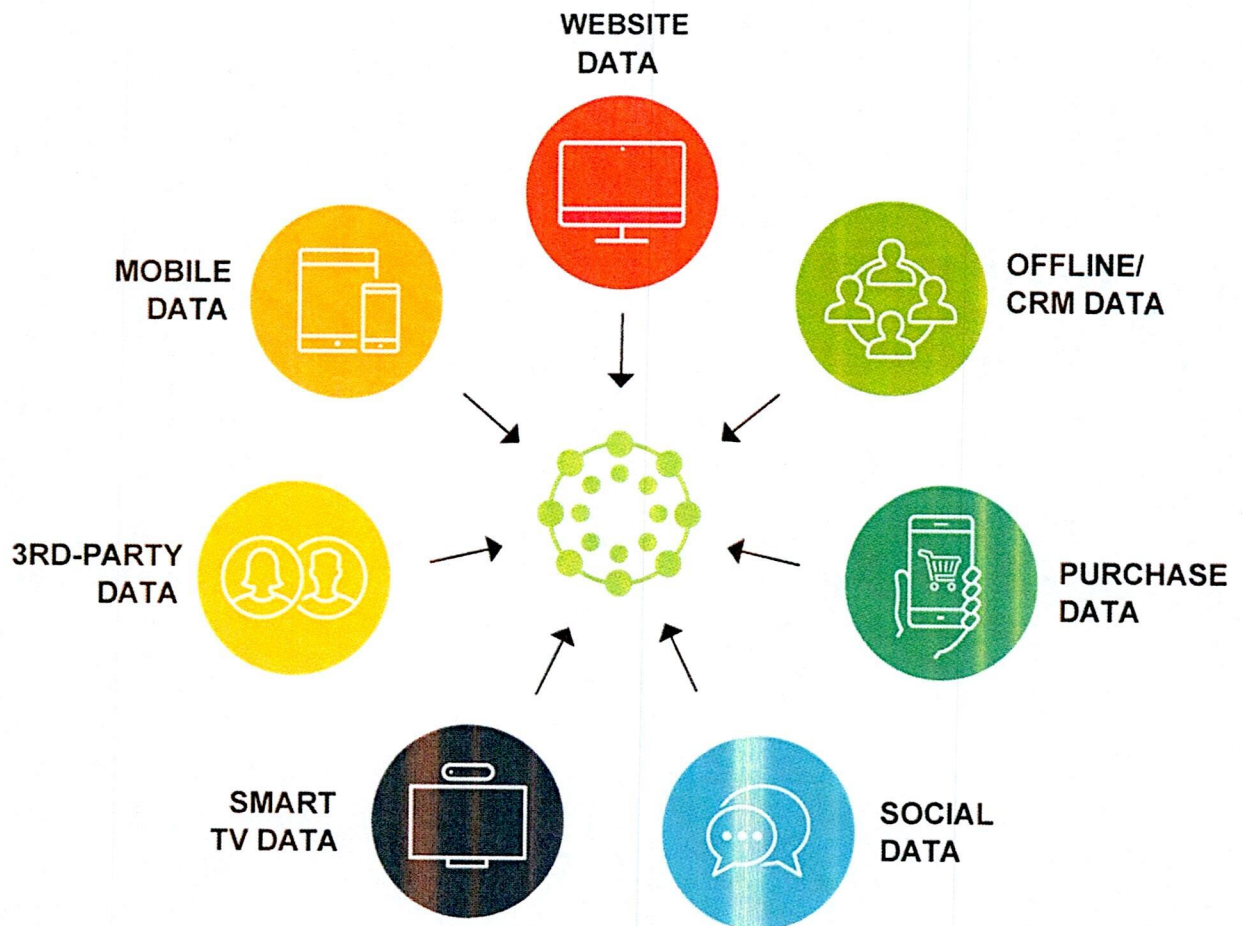
Pays FRANCE

AGIRA

Source : site web de AGIRA

❖ **Data Management Platform(DMP)** ou **Plate-forme de gestion d'audience**: Outils permettant à une entreprise de regrouper l'ensemble des données issues de différents canaux (Web, mobile, centre d'appel, etc.) et d'en tirer profit.

Figure 14:un Data Management Platform (DPM)



3. SUR LES FRAIS DE GESTION ET D'ACQUISITION

Les trois éléments de la numérisation sont la portabilité, la dématérialisation et l'automatisation des processus. Ainsi, les compagnies d'assurance-vie utilisent les canaux de distribution des téléphones mobiles et autres objets connectés (même si l'utilisation des MNO en zone CIMA indique que les coûts de distribution ne peuvent être maîtrisés) et automatisent le traitement des informations, ce qui réduit considérablement les coûts administratifs et de souscription. Les machines ne remplaceront jamais le contact humain, mais la majorité des chefs d'entreprise pensent que les machines sont essentielles à leur entreprise. Face à la concurrence et à un afflux de demandes de devis, les assureurs peuvent bénéficier de la mise en place d'applications mobiles, de sites web interactifs qui permettent aux prospects ou courtiers de faire des simulations à la volée.

Figure 15: potentiel du digital sur les appareils connectés

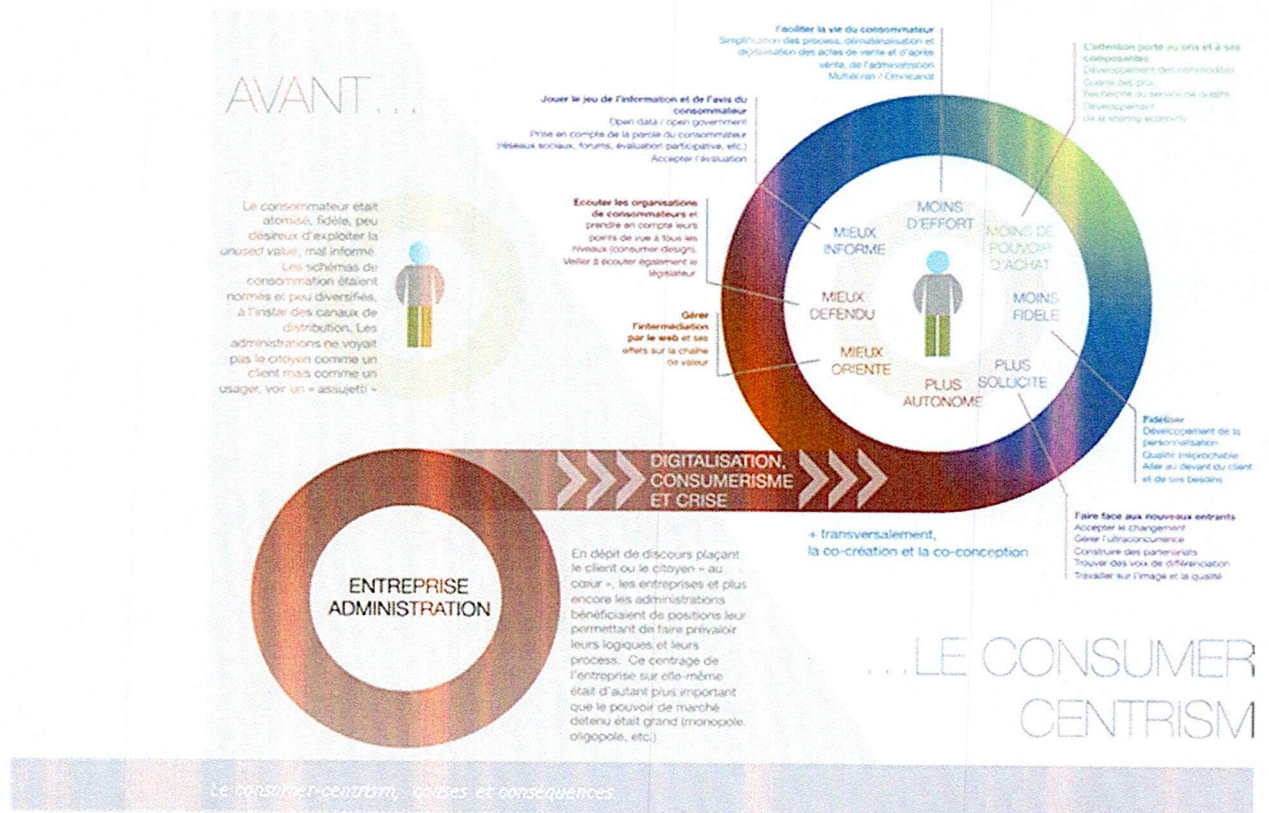


Source : google

4. SUR LE FAIBLE TAUX DE PENETRATION

La 4ème Conférence de l'Assurance de Casablanca (19-21) s'est achevée. Tous les intervenants des différents panels s'accordent sur les effets positifs que la technologie numérique peut avoir sur la fidélisation des clients et les ventes. Force est de constater que l'Afrique, ou plus précisément la zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances), a un faible taux de pénétration de l'assurance de 0,92%. Dans la zone CIMA, la Côte d'Ivoire occupe la première place avec 1,6%, suivie du Sénégal avec 1,48% et enfin du Cameroun avec 1,04%. Compte tenu des taux de prime relativement faibles dans ce domaine, il est clair que les assureurs doivent innover pour mieux répondre aux besoins des gens. Plus de 80% de la population africaine possède un téléphone portable, mais seulement 1% a une assurance. Zoomons sur deux pays de la zone CIMA pour voir l'impact des télécommunications. Côte d'Ivoire et Sénégal. La Côte d'Ivoire compte 27 451 000 abonnés, un taux de pénétration de 113%, 8 000 000 d'abonnés Internet et 58% de la population a un accès internet mobile. Le Sénégal compte 17 721 000 abonnés mobiles. La pénétration est de 116 %, les abonnés à Internet sont de 8 500 000 et 60 % de la population dispose d'une connexion Internet mobile. Ainsi, force est de constater que les assureurs africains profitent du boom des télécommunications en Afrique pour booster leurs ventes. Car la maturité numérique d'un pays peut avoir un impact sur la maturité numérique des assureurs. De plus, la numérisation nous donne les moyens de mettre en œuvre des produits SMART qui répondent aux besoins des clients, transformant ainsi l'expérience client.

Figure 16: le client au centre de l'offre



Au terme de cette première partie, nous avons pu constater l'importance de la digitalisation dans le monde de l'assurance, notamment de l'assurance-vie. Nous avons également examiné la numérisation au niveau des compagnies d'assurance-vie et la réglementation de la zone CIMA, mais avons mieux analysé certains des défis et proposé des solutions possibles. La partie II décrit le processus opérationnel de transformation numérique initié par l'Union des Assurances du Burkina (UAB).

CHAPITRE 1 : TRANSFORMATION NUMERIQUE A L'UAB

PARTIE II : PROCESSUS OPERATIONNEL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE UNION DES ASSURANCES DU BURKINA

UAB vise à être un leader du secteur des assurances au Burkina Faso. Cette ambition s'inscrit dans le contexte de la révolution numérique dont la multiplication des outils de mobilité (smartphones, tablettes) et canaux de communication digitale (réseaux sociaux, FAQ, email, web callback, click-to-chat, etc.). La démocratisation de ces outils s'accompagne d'une évolution tout aussi rapide des habitudes de consommation, du fait de la dématérialisation et de l'imbrication croissante des parcours d'achat. Habitué à partager leurs avis sur les réseaux sociaux et à commenter en direct les achats en ligne, les clients font désormais partie intégrante de la chaîne de valeur. Cela signifie que la façon dont les entreprises se connectent avec leurs clients change radicalement. La digitalisation de la relation client est aujourd'hui reconnue comme une nécessité et de plus en plus urgente tant les consommateurs ont toujours une longueur d'avance en matière de digital et participent de plus en plus à la "création" ou à la "destruction" des marchés. Devenir une marque relationnelle, c'est atteindre les plus hauts niveaux d'écoute, de service et de réactivité sur tous les canaux d'interaction. De plus, la réglementation assurantielle de la zone CIMA assure l'optimisation et la fiabilité des systèmes d'information des compagnies d'assurances, augmentant ainsi ce besoin. Pour répondre à ces nouvelles attentes clients et réglementations, l'UAB souhaite faire évoluer ses systèmes d'information internes et externes (ventes).

SECTION I : PRESENTATION DE UAB

1. PRESENTATION GENERALE

a. Historique

Le groupe UAB ASSURANCES (Union des Assurances du Burkina), est un groupe d'Assurances pratiquant l'ensemble des branches Vie et non Vie. Créée en 1991 par des privés Burkinabé, UAB ASSURANCES a obtenu l'agrément Vie en 2001. En 2010, le groupe réalise une augmentation de son capital pour se conformer aux recommandations de l'autorité de contrôle (CIMA) et intègre au niveau de ses actionnaires un acteur régional majeur dans le secteur de la finance. Aujourd'hui, fort de plus de 20 ans d'expériences, UAB ASSURANCES a su, grâce à ses équipes, son réseau d'agents généraux et ses partenaires, marquer son empreinte sur le secteur des assurances au Burkina, notamment sur le marché de l'assurance Vie dans lequel elle est le leader, et développer une offre complète pour les besoins des particuliers et des entreprises sans oublier le secteur informel. Après 20 ans d'histoire, il était important de donner un nouveau souffle à UAB ASSURANCE dans un environnement en constante évolution qui exige qualité et innovation constante. S'appuyant sur des valeurs historiques caractérisées par la résilience, le Groupe UAB ASSURANCES est résolument tourné vers l'avenir, participe à des processus de changement significatif et adhère strictement aux exigences réglementaires.

b. Les services commercialisés

UAB offre aux clients une diversité de produits d'assurances afin de répondre aux mieux aux multiples besoins de ces derniers. On peut ainsi présenter quelques produits d'assurances :

- ERA : Epargne Retraite Avenir
- Prévoyance Entreprise
- Prévoyance Décès Emprunteur
- Mixte Plus
- Rente Education Plus
- Prévoyance Retraite Groupe
- IFC
- Assistance automobile
- Responsabilité Civile Générale

- Risques Techniques
- Assurance Incendie

En outre, UAB est engagée dans la micro-assurance depuis plusieurs années, offrant principalement des produits d'assurance-crédit, obsèques, décès et santé. Elle utilise également un canal alternatif (Mobile money) pour vendre des produits d'épargne via les téléphones mobiles.

c. Organisation de UAB

En sus de la Direction générale, l'organigramme de UAB est organisé à travers les services et directions ci-dessous :

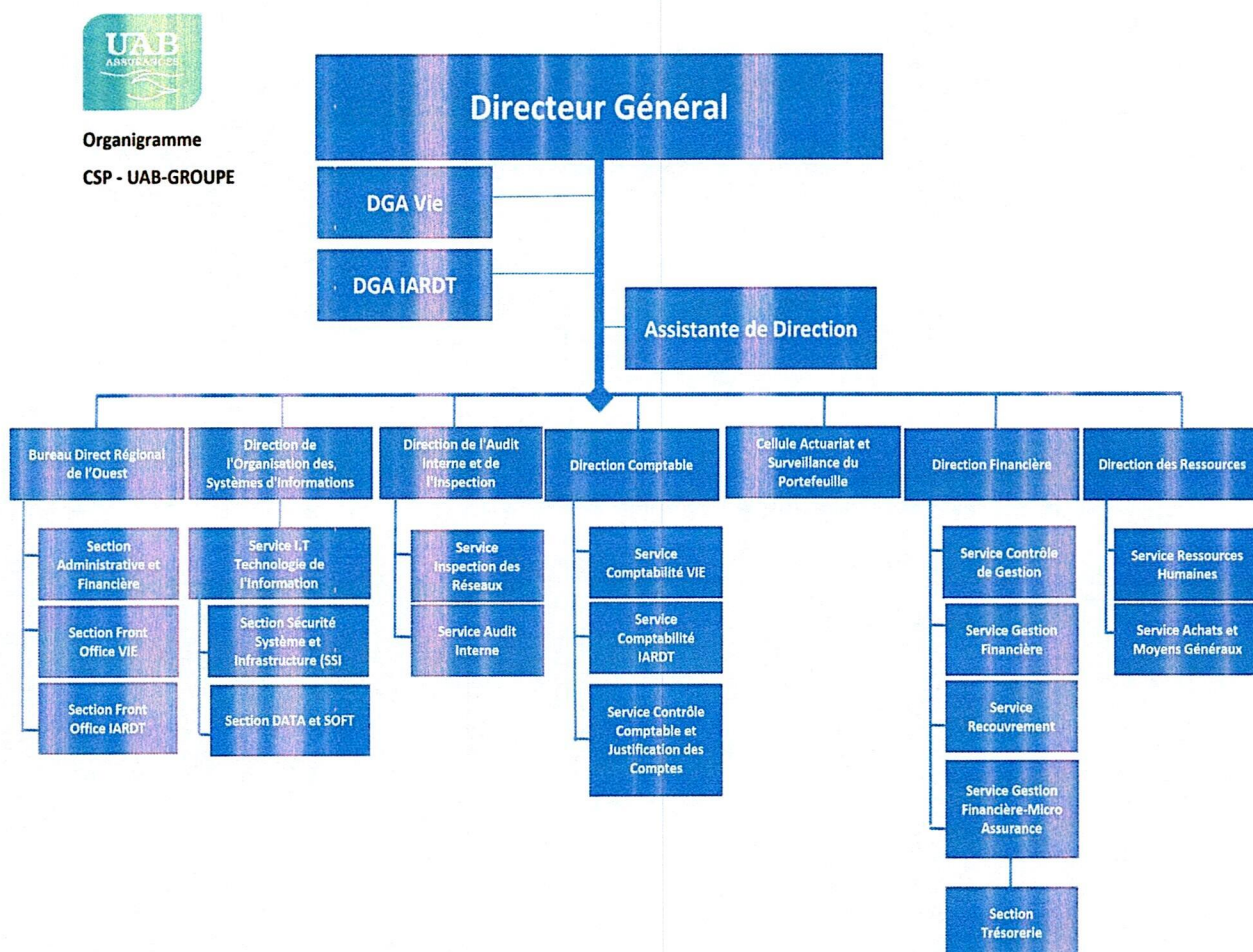
Directions de UAB

- ✓ Direction de l'Organisation des Systèmes d'Informations
- ✓ Direction Technique et de Gestion IARDT
- ✓ Direction de l'Audit Interne et de l'Inspection
- ✓ Direction Comptable
- ✓ Direction Financière
- ✓ Direction des Ressources
- ✓ Bureau Régional de l'ouest
- ✓ Cellule Actuariat et surveillance du porte feuille

Services de UAB

- | | |
|-------------------------------------|---|
| -Service Agences et Courtiers | - Service Audit interne |
| -Service Gestion et Production | - Service Gestion Financière |
| -Service Technique de l'Information | - Service Achats et moyens généraux |
| -Service Inspection de Réseaux | -Service Gestion clientèle et ventes directes |
| -Service Comptabilité IARDT | - Service Réassurance |
| -Service Contrôle de Gestion | - Service Santé |
| -Service Ressources Humaines | |
| -Service Marketing et Communication | |
| -Service Sinistre | |

Figure 17:organigramme UAB



d. Positionnement sur le marché et

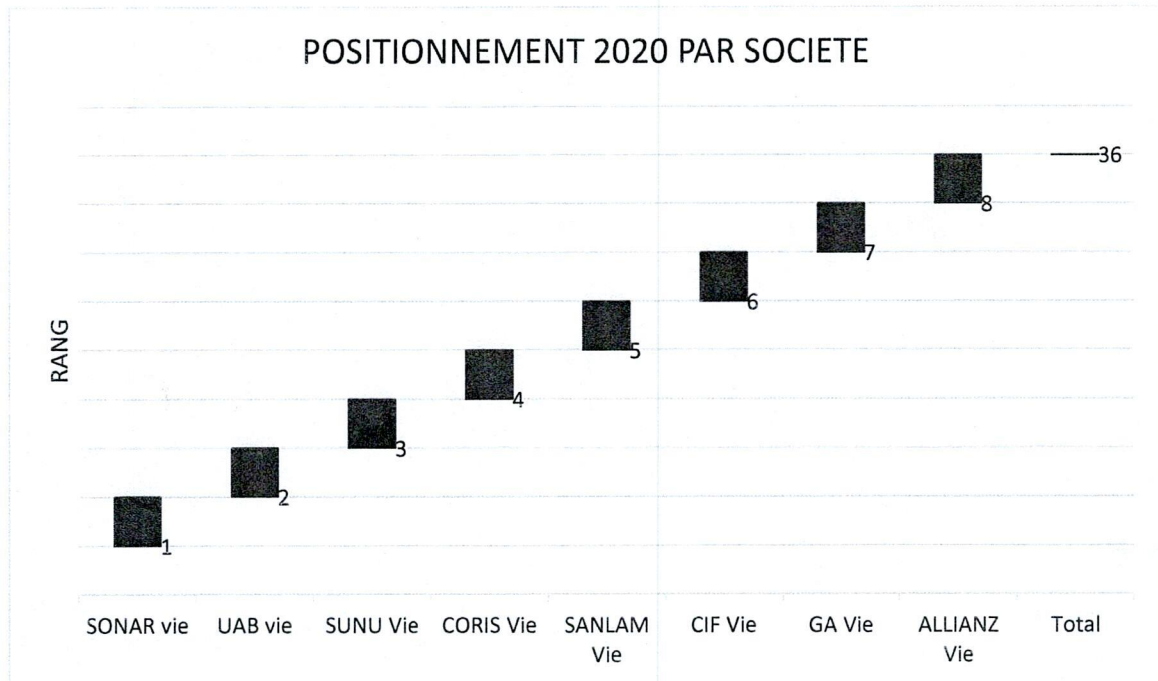
résultat

UAB est une compagnie qui en pleine progression chaque année donc obtient des parts du marché de plus en plus important. Notons que UAB vie de 2020-2021 enregistre un taux de progression de 17,73% avec un chiffre d'affaires passant de **11 55**

269 297 à 13 603 078 53 FCFA. Elle détient ainsi une part de marché de 11.55%.

Pour ce qui est du positionnement 2020 par société UAB occupe le deuxième rang en vie et le cinquième rang en non vie.

Figure 18: Positionnement 2020 par société



e. Vision de la Direction générale

Dans un environnement en constante évolution qui exige qualité et innovation constante, il est important de donner un nouveau souffle à UAB ASSURANCE s'appuyant sur des valeurs qui portent la vision du groupe et constituent un guide pour l'ensemble de ses acteurs :

- **Responsabilité** : être responsable vis-à-vis de nos assurés, de nos collaborateurs et de la société.
- **Engagement** : s'engager au quotidien pour répondre aux attentes de nos assurés, faire face à nos responsabilités, gérer nos risques de manière efficace et être un acteur important dans le développement économique du Burkina Faso.
- **Innovation** : innover tous les jours pour mieux répondre aux besoins de nos assurés et contribuer à créer une société sûre et solide.
- **Éthique** : respecter les obligations réglementaires et déontologiques, et garantir la transparence de nos contrats.
- **Solidarité** : être présent aux côtés de nos assurés au quotidien, pour les accompagner pendant les moments difficiles et mettre nos moyens et notre expertise au service de la société pour la rendre plus sûre.

• **Confiance** : se dévouer tous les jours, pour mériter la confiance que nous accordent nos partenaires et pour donner à nos clients, davantage confiance en leur avenir.

SECTION 2 : ETAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION AU NIVEAU DES DIFFERENTS SERVICES ET DE L'ENTREPRISE

1. MATURITE DIGITALE

Le niveau actuel de numérisation est moyen, mais plusieurs projets sont en cours dans différents départements.

1.1. Périphérie de l'étude

Nous orienterons notre analyse sur les fonctions majeures de **UAB** (Directions/services) dans l'objectif de cerner au mieux le degré de numérisation au sein de l'entreprise.

1.2. Structure de l'étude

Pour mesurer le degré de digitalisation des différents Directions/Services, nous avons établi des questionnaires que chaque manager doit remplir sincèrement pour minimiser les biais.

Les questionnaires sont composés de 14 à 22 questions selon la spécificité des différents Directions/Services, ces questions sont essentiellement liées à la **culture numérique et aux technologies actuelles utilisées. Selon la culture numérique, il faut comprendre :**

- l'attitude des collaborateurs envers le numérique
- la fréquence d'utilisation des canaux numériques existants pour la communication
- l'actualité et fréquence des formations sur les outils numériques existants ,etc. (Voir Annexe 2)

De plus, chaque questionnaire est composé de 8 questions identiques avec un caractère culture numérique pour avoir une certaine base d'équivalence de ce caractère.

Le facteur de pondération varie entre un (1) et trois (3) selon la pertinence des questions et les différents modes de réponse entre zéro (0) et cinq (5). La notation est effectuée via une application créée sur une feuille de calcul Excel avec un modèle de notation de base.

1.3 Exemple de notation et de questionnaire sur les services informatiques

La volonté d'UAB de mettre en permanence le client au centre de la chaîne de valeur a fait de la digitalisation des processus pilotés par le comportement du client, de plus en plus exigeant. Pour mener à bien ce projet, ce questionnaire permettra dans un premier temps de mesurer la maturité digitale des Fonctions Clés/Directions puis de recommander des solutions optimales pour le passage des processus existants aux processus digitaux.

QUESTIONNAIRE	
SERVICE X	
Fonction/Service sondé(e) :	
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs :	

Questions	Réponses
Pensez-vous que les systèmes d'information actuels sont en mesure de supporter la transformation digitale de l'entreprise ?	OUI ☐ Non ☐
Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☐ Moyen ☐ Acceptable ☐ Elevé ☐
A quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux pour communiquer avec le personnel, les partenaires, etc. ?	Jamais ☐ Parfois ☐ Régulièrement ☐ Systématiquement ☐
Quelle est l'attitude de l'ensemble du personnel à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Dépavorisée ☐ Démontre une appétence ☐
Le personnel de l'entreprise maîtrise-il les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, ☐ Pour certains d'entre eux ☐ Oui, tous ☐
Le personnel a-t-il récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐ Non ☐
Le personnel est-il équipé pour travailler en continu, en réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐ Partiellement ☐ Seulement certains ☐ Tout le monde ☐
En tant que acteur majeur de la digitalisation, vous impliquez vous personnellement le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Je délègue ☐ Cela dépend des décisions ☐

		☐
Q	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐
Q	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, innovation avec utilisation des API, Cloud, Etc.)	Aucun ☐ En cours ☐ C'est en cours ☐ Oui ☐
Q	Avez-vous au sein de votre équipe un spécialiste en, Data Mining, Etc.?	OUI ☐
Q	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter un spécialiste ou d'externaliser cette fonction ?	Pas vraiment ☐ En cours ☐ flexion ☐ Oui dans les 6 mois ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐
Q	Pensez-vous qu'en l'état actuel, la digitalisation de votre service permet de gérer rationnellement et parallèlement le développement du numérique ?	OUI ☐
	Pourquoi ?	
Q	L'externalisation de certaines tâches du SI (sous-traitant avec des startups par exemple) vous semble-t-il indispensable pour une digitalisation des services ?	OUI ☐
	Si NON pourquoi	
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun
Q	Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter pour développer le numérique dans l'entreprise ?	Pas vraiment ☐ En cours ☐ flexion ☐ Oui dans les 6 mois ☐ dans plus de 6 mois ☐

R	Avez-vous des besoins particuliers ?	
R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans l'encadré ci-contre.	

Tableau 1:Exemplaire d'un questionnaire de la maturité digitale

Source : nos données

- Détermination du score

Service X				
Questions	Note	Note obtenue	Coefficient	Note
Q1	5	4	2	8
Q2	4	4	2	8
Q3	4	4	1	4
Q4	4	2	1	2
Q5	4	0	3	0
Q6	4	2	2	4
Q7	2	2	3	6
Q8	4	4	2	8
Q9	4	4	3	12
Q10	5	5	2	10
Q11	3	2	3	6
Q12	2	0	1	0
Q13	5	1	3	3
Q14	3	1	1	1
Total	111			72
Maturité				65%
Culture			59,5	37,5
				59,7%
Technolog			51,5	34,5
				55%

Tableau 2:détermination du score pour la maturité digitale

Source : nos données

Note finale Q1= Note obtenue Q1 * Coefficient Q1 = 4*2 = 8 Note maximale Q1 =

Note max Q1 * Coefficient Q1 = 5*2 = 10 Note totale obtenue=

$\sum_{i=1}^{14}$ Note obtenue Qi * Coefficient Qi

Note maximale= $\sum_{i=1}^{14}$ Note max Qi * Coefficient Qi

Score = Note totale obtenue / Note maximale

Le même processus est utilisé pour déterminer les scores numériques et technologiques. Et enfin un test est effectué avec la **Fonction SI** pour déterminer la maturité :

SI (F21<50%;"Niveau bas"; SI(F21<60%;"Niveau moyen"; SI(F21<80%;"Niveau acceptable"; Niveau élevé")))) On a donc :

☞ SI le score est inférieur à 50% alors le niveau de digitalisation est bas ;

☞ SINON SI le score est compris entre 50% et 60% alors le niveau de digitalisation est moyen ;

☞ SINON SI le score est compris entre 60% et 80% alors le niveau de digitalisation est acceptable ;

SINON SI le score est supérieur à 80% alors le niveau de digitalisation est élevé.

A l'issu de notre étude nous retiendrons le niveau de digitalisation dans les services et directions :

-service communication et marketing : 79% pour la maturité digitale ,78% pour la maturité digitale,78% pour la technologie

-Direction comptable : 49% pour la maturité digitale ,56% pour la maturité digitale,42% pour la technologie

-Direction Ressources Humaines : 36% pour la maturité digitale ,45% pour la maturité digitale,25% pour la technologie

-service informatique : 60% pour la maturité digitale ,62% pour la maturité digitale,58% pour la technologie

Présentation de l'application mobile UAB et moi

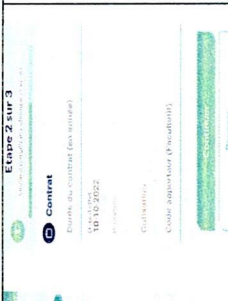
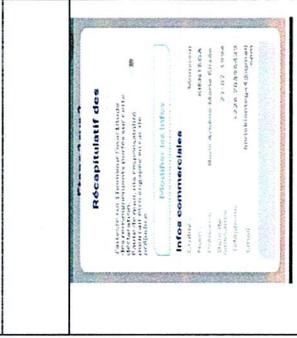
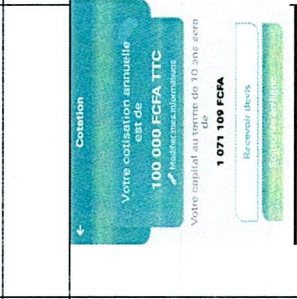
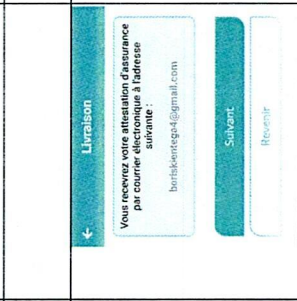
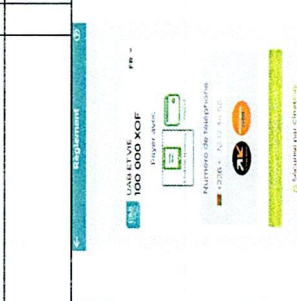
						Page d'accueil de UAB et moi	Services offerts UAB via le mobile	Exemple de description pour le produit ERA	Etape 1 : Enseignement des informations commerciales	Etape 2 : Informations sur le contrat (taux, cotisation)	Etape 3 : Informations personnelles des clients
						Recapitulatif des informations fournies	Simulation du capital au terme du contrat	Détermination du mode de paiement (mobile money, carte bancaire)	Livraison (Option de l'attestation courriel électronique)	Option de paiement par mobile money (orange money, mv money)	

Tableau 3: Processus de souscription en ligne via l'application UAB

2. Quelques projets en cours de réalisation

2.1. Mise en place d'une GED

La collaboration en entreprise se fera dès que le logiciel GED sera déployé. GED s'occupe de la gestion documentaire, de l'archivage et de la dé-documentation. La maîtrise de la gestion de contenu facilite le travail collaboratif : toute l'entreprise gagnera en productivité. On parle aussi de gestion des connaissances. Ces systèmes d'information informatiques permettront à l'UAB de gérer tous les types de documents électroniques tels que les contrats, les formulaires d'adhésion, les déclarations de sinistres, les fichiers WORD et PDF, les feuilles de calcul Excel, la dématérialisation des supports papiers.

a. Les avantages de la GED

Le coût de gestion des documents imprimés est le véritable moteur de l'adoption par l'UAB de la gestion électronique des documents. D'autres arguments ont également contribué à la mise en place de la GED, c'est-à-dire d'un système d'information efficace au sein de l'entreprise, entre autres :

- rendre un document consultable à tout moment et accessible simultanément par tous les collaborateurs,
- les documents ne circulent plus, ne se perdent plus, personne n'attend son tour pour consulter,
- toutes les informations sur un sujet sont rassemblées dans un même fichier informatisé, les mises à jour des documents profitent à tous, tout le monde dispose des mêmes informations en temps réel,
- accès sécurisé aux documents, ainsi que le stockage,
- le logiciel GED peut augmenter l'efficacité du travail dans une entreprise de 25%,
- réduire les coûts liés à la recherche de 35%,
- réduire les coûts liés à la distribution de - 85% en moyenne.

b. Fonctionnement de la GED

La dématérialisation des documents

Pour mettre en place un processus de dé documentation, il faut commencer par la numérisation des documents qui sont encore sous forme papier. Cette étape consiste à scanner, numériser et doter le système d'information de différents formats de fichiers pour dématérialiser l'ensemble de nos documents. Le processus de la GED commence par :

- **L'archivage numérique**

L'archivage numérique n'est pas une démarche à prendre à la légère : c'est le tri et le stockage de tous nos documents de manière à ce que votre organisation permette un accès et une consultation immédiats d'un document sur la base d'une recherche effectuée sur le moteur de recherche de votre système d'information. Pour réussir à archiver des documents, il est nécessaire de maîtriser 3 principes :

- **Principe d'authentification** : nos informations stockées doivent refléter une copie fidèle de l'original.
- **Principe de pérennité** : nous devons pouvoir stocker et utiliser nos données dans le temps.
- **Principe de sécurité** : partagez uniquement certaines données sensibles avec les personnes concernées grâce au système de verrouillage sécurisé.

2.2 La refonte du site web

Dans un environnement multi-connecté et avec des clients exigeants, une refonte du site internet de l'entreprise s'impose. Dans le passé, l'accès aux sites web se faisait par des ordinateurs mais de plus en plus cela se fait par le biais de smartphones, ce qui nous oblige à repenser notre site Web en commençant par une refonte structurelle et visuelle.

La refonte visuelle et structurelle est à la fois une refonte du design du site et de sa structure accompagnée de profondes modifications de l'arborescence. Une refonte structurelle implique généralement un changement de CMS (système de gestion de contenu).

Dans le cas de l'UAB, la refonte du site internet a été externalisée pour un résultat optimal. Comme indiqué ci-dessus, la refonte du site Web répond à la vision de l'UAB de placer le client au centre de sa chaîne de valeur de fabrication. La refonte aborde chacun des aspects suivants :

- La création d'un site web responsive design (compatible avec les écrans de toutes tailles et avec tous les navigateurs),
- Un design web plus moderne et efficace,
- Une navigation plus simple et plus intuitive,
- La croissance de l'audience du site,
- Amélioration des taux de conversion et augmentation des perspectives pour les assurés,
- La mise en place d'un espace partenaire permet aux assurés de suivre leurs contrats en temps réel,
- Transparence dans la gestion et proximité avec les assurés.

CHAPITRE 3 : INCIDENCES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR UAB

Il existe un nombre considérable de risques auxquels les résultats s'appliquent à des domaines très différents de l'entreprise : métiers, relations avec les parties prenantes. Les risques liés au numérique sont des risques qui surviennent pendant la "transition". Les technologies numériques étant au cœur des chaînes de valeur des entreprises, elles sont transversales et ne se limitent pas au domaine des systèmes d'information. Dans ce contexte nous avons identifiés certains risques liés à la transformation digitale de UAB.

SECTION 1 : LES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION DIGITALE DE UAB

1. RISQUES IDENTIFIES

a. Risques sur les ressources humaines

La gestion des ressources humaines peut être considérablement impactée lors de la transition vers le numérique, du fait notamment de la perturbation des usages liés au numérique. En effet, l'apparition du numérique s'accompagne parfois de recrutements, de changements de routines de travail quotidiennes et nouvelles exigences de formation. Cependant, ces changements affectent directement le facteur humain de l'entreprise, et sa réaction négative potentielle a un impact sur les résultats de l'entreprise en réduisant la productivité ou en ralentissant les opérations. Ainsi, nous identifions trois principaux risques liés aux ressources humaines : **non-conformité ou refus du collaborateur à la politique de digitalisation**, le **risque social** et enfin le **durcissement des compétences**.

➤ **La non-conformité ou refus du collaborateur à la politique de digitalisation** par les employés peuvent susciter de l'hostilité de leur part. Cette hostilité se manifeste de différentes manières, du simple agacement au rejet des nouveautés numériques.

➤ **Le risque social** est l'attitude hostile d'un employé envers la numérisation qui doit être considérée différemment si elle s'effectue sous une forme collective organisée. Dans les cas précédents, nous avons été confrontés à des comportements isolés. Il est également possible de faire face à une résistance organisée, surtout si les perturbations causées par la numérisation ont entraîné des licenciements.

➤ **Le durcissement des compétences** peut conduire à l'obsolescence des compétences des collaborateurs dans des domaines spécifiques, et cela est particulièrement vrai dans certains domaines, comme l'utilisation de progiciels.

b. Les risques éthiques et juridiques

Les risques moraux et juridiques associés au numérique renvoient également au respect de la confidentialité et la sécurité des données, mais aussi avec le taux de croissance inégal de technologies et applications connexes (actuellement très rapides) avec la législation **CIMA**, **UEMOA** et **ARCEP**. Les activités autorisées à internationaliser les informations (stocker des données à l'étranger, etc.) et les questions liées à l'authenticité des documents numériques font également partie du risque juridique auquel **UAB** est confrontée.

Respecter la confidentialité et la sécurité des données : quand une entreprise décide de numériser les données personnelles (concernant les clients ou collaborateurs, etc.), il est tenu de déclarer ces données à l'ARCEP et/ou à la CIMA, ainsi que plutôt que d'en assurer la sécurité (contrairement aux données non numériques). En conséquence, l'entreprise fait face à des risques juridiques liés à cette obligation légale de sécuriser ces données.

L'évolution du droit : dans la mesure où la technologie et les usages évoluent très vite, il est logique que le droit évolue également en réponse aux nouvelles interrogations générées par ces changements. Les conséquences pour l'entreprise peuvent être des pertes liées au respect des nouvelles lois, d'autant plus que nous sommes en présence d'un certain nombre d'organismes de réglementation qui ne communiquent pas normalement. Ou à l'inverse, la loi peut évoluer beaucoup moins vite et créer ainsi des situations où le développement de l'activité peut être ralenti.

L'internationalisation des informations : les informations sur les assurés peuvent circuler à l'étranger en raison de réglementations internationales ou du respect de réglementations locales pouvant entraîner des amendes en cas de non-respect des lois locales, ou des problèmes de productivité et d'homogénéisation des processus dans le cadre d'une opération internationale.

L'authenticité des documents est plus difficile à prouver que les documents papier. De ce fait, leur production et leur conservation sont plus contraintes (et risquées). Ces contraintes sont fondamentalement liées à la gouvernance, par exemple pour que les BIA respectent certaines normes techniques (preuve du consentement du titulaire). Par ailleurs, si ces données sont stockées dans un autre pays de la région CIMA, chez un partenaire au Burkina Faso, ou réparties sur différents sites (qui peuvent ne pas respecter les normes), ou inaccessibles lors des contrôles CIMA auxquels l'entreprise est confrontée, il n'y a pas seulement un risque juridique, mais aussi le manque d'informations opportunes.

c. Risques liés au contrôle et à la gestion du système informations

L'une des principales raisons de numériser les processus UAB est de gagner du temps. La numérisation rend l'information plus fluide et lui permet de circuler plus rapidement, ce qui a pour effet de créer de la valeur. Or, par définition, plus l'information est fluide, plus elle est rapide et moins nous avons de contrôle sur elle. La question serait de savoir où voulons-nous nous situer entre l'absence de contrôle et le contrôle complet de l'information (ce qui pourrait entraîner la perte de tout avantage de la numérisation de l'information). Plus le contrôle est

important, plus la probabilité d'un ralentissement de l'activité est grande. Moins il y a de contrôle, plus la possibilité de fuite d'informations est grande. Le risque pour l'entreprise est de voir ses données volées, altérées ou modifiées. Ces dommages peuvent être causés par plusieurs facteurs.

- **Voler / aliéner / modifier les données de l'entreprise par l'utilisation réseau** par les employés. Nous sommes ici dans un contexte de malveillance interne. La gravité dépend des informations auxquelles l'employé accède. Ce risque ne doit pas être ignoré et les employés ont souvent une bonne connaissance des failles de sécurité de l'entreprise.

- **Voler / altérer / modifier les données de l'entreprise et les données des clients** en utilisant le réseau d'un pirate. Ces attaques sont assez rares ou n'existe pas en raison de la connexion filaire utilisée dans le bureau et le système sécurité informatique relativement élevée.

- **Négligence du personnel** Outre les risques de malveillance, il existe des risques associés au comportement négligent des employés. Ce comportement est souvent créé par une méconnaissance des enjeux de sécurité de l'entreprise auprès des collaborateurs ou par des pratiques de travail (sessions partagées, mots de passe, etc.). Cette négligence peut entraîner le vol/changement/modification des données de l'entreprise.

d. Les risques stratégiques

D'autres risques liés au numérique se démarquent des opérations quotidiennes, liés aux processus décisionnels à moyen et long terme. Le passage des entreprises traditionnelles doit prédéfinir un plan stratégique de numérisation (voir chapitre 2, partie II), qui a pour but ultime de confirmer la valeur de cette numérisation, en particulier son exploitation.

L'échec de la stratégie numérique est le plus grand risque associé à la stratégie d'entreprise. En effet, avoir une stratégie digitale défaillante, voire pire, pas de stratégie du tout entraîne des conflits internes au sein de l'entreprise (concurrence entre les fonctions digitales et non digitales) ou des pertes après digitalisation des processus. L'un des risques majeurs identifié par certains DSI est la disparition de la DSI de l'entreprise au profit de solutions externes prêtes à l'emploi, alors que le développement de systèmes en interne demande beaucoup plus de temps.

e. Les risques marketing

Les risques associés au secteur du marketing sont de nature différente et affectent la réputation de l'entreprise, la capacité de doter les parties d'une politique ou d'identifier les besoins des clients.

-Risque de réputation : les sites web et les réseaux sociaux sont les outils de marketing et de communication les plus vulnérables, qui peuvent devenir la cible d'acteurs malveillants contre l'entreprise. Qu'il s'agisse d'une campagne organisée ou d'un véritable mécontentement, l'entreprise court un réel risque d'image en offrant un espace libre au cœur de ses outils de communication.

-Concurrence accrue : la dématérialisation des clients et canal de distribution amènera de nouveaux acteurs sur le marché de l'assurance-vie qui seront plus proches des assurés, ce qui conduira à une concurrence de plus en plus forte entre eux et les compagnies traditionnelles.

f. Les risques liés au patrimoine numérique

Dans ce groupe de risques, nous avons inclus les risques liés à la préservation des données numériques (supports vieillissants, évolution des formats) et les valorisations financières difficiles à porter pour cet héritage.

Préservation : Nous avons déjà vu que la conservation des données numériques expose l'entreprise à un risque juridique. Un mauvais stockage de ces données peut également entraîner des pertes pour l'entreprise : la pérennité des supports et des formats n'est pas facilement garantie dans le paysage du stockage numérique. De plus, la sous-traitance du stockage des données complique encore le contrôle des mesures de conservation et de protection, et l'accès à ces données peut être momentanément coupé. Enfin, nous ne pouvons pas exclure les risques liés aux catastrophes naturelles, qui peuvent affecter les centres de données, et ainsi paralyser ou ralentir les opérations de UAB.

Valorisation financière : Les méthodes de calcul de la valeur d'une entreprise ne sont pas adaptées au calcul de la valeur financière d'une entreprise numérique. En effet, il ne s'agit généralement pas d'un bien réel, mais d'un bien immatériel, difficile à valoriser.

De ce fait, la valeur de l'entreprise numérique peut être mal appréciée par les institutions financières, ce qui a des conséquences pour ses actionnaires, qui ne trouvent souvent aucun intérêt à y investir.

SECTION 2 : DES SOLUTIONS POUR MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS A TRANSFORMATION NUMÉRIQUE D'UAB

L'objectif fondamental de maîtriser les risques liés à la transformation numérique

L'UAB a pour mandat de prévenir le poids économique de ces risques en agissant sur l'un des deux facteurs qui le définissent ou en utilisant des outils de financement de ces risques:

➤ Si on agit sur la survenance, on veut réduire la fréquence de survenance du risque numériques, agissant sur les causes qui les créent. Nous essayons d'éliminer les risques c'est-à-dire l'objet de **prévention**.

➤ Si nous agissons en fonction de la gravité, c'est-à-dire des conséquences financières du risque, nous ne cherchons qu'à limiter l'impact de la reconnaissance de ce risque. L'action sur la conséquence est la **protection**.

1. REDUCTION ET TRANSFERT DES RISQUES

Si la réduction et le transfert des risques n'éliminent pas complètement les risques associés à la transformations digitale de l'UAB, ils constituent pourtant des solutions pour maîtriser ces risques. Toutes choses égales par ailleurs, elles nécessitent dans chaque cas d'investir à la fois financièrement et humainement

Famille de risques	Risques identifiés	Moyens de réduction			Instruments de cements
		Prévention	Protection	Transfert	
1 Risques RH	Manque d'adhésion/rejet des employés à la politique de numérisation Sclérose du personnel Sclérose des compétences des employés) Ralentissement de l'activité de l'entreprise due aux risques sociaux	➤ Sensibilisation du personnel sur la vision du digital ➤ Former les opérateurs aux outils digitaux ➤ Mettre en place des mesures de management dans le cadre de la conduite du changement	➤ Impliquer les opérateurs à toutes les étapes de l'organisation du SI ➤ Recruter des jeunes diplômés formés aux outils digitaux ➤ Recueillir auprès des employés les problèmes rencontrés		
2 Risques juridiques	Risque de perte de confidentialité Respect de la vie privée Évolution du droit nationalisation Perte de la valeur authentique des documents	➤ Sensibiliser le personnel sur les notions de confidentialité et le respect de la vie privée ➤ Veiller à l'usage approprié des données ➤ Mettre en place une politique de veille juridique	□ Provisionner pour faire face aux éventuelles amendes des autorités		
3 Risques liés au contrôle et à la maîtrise des données d'information	Vol/altération/modification de données de l'entreprise par les employés Vol/altération/modification de données de l'entreprise et des données stockées par des hackers Vol/altération/modification de données de l'entreprise par des programmes malveillants (virus) La négligence des salariés	➤ Contrôler les accès aux données ➤ Diffuser les bonnes pratiques dans l'utilisation des données, réseaux et autres équipements ➤ Effectuer régulièrement un audit des mesures de protection des données et des virus	➤ Mise en place d'un plan de continuité d'activité ➤ Stopper l'intrusion des hackers ➤ Confiner la menace d'un programme malveillant (virus)	□ Prendre une police d'assurance	

2. PLAN DE CONTINUITE DU SI : AXES DE REFLEXION

a. Phase de secours

Le processus d'élaboration de solutions d'urgence dans le cadre d'un plan de continuité du SI (PCSI) est la même que la règle généralement suivie pour le plan de continuité d'une entreprise. Il doit notamment prendre en compte :

- ✓ Le personnel SI, qu'il soit interne ou prestataire services et divers sujets connexes (transport, restauration, contrats, notamment si le site d'hébergement du SI de secours est différent de l'actuel) ;
- ✓ Les installations de stockage du SI et leur environnement (physique, électrique, air conditionné) ;
- ✓ Les ressources matérielles et logicielles

Pour ce faire, en plus des points mentionnés ci-dessus, l'UAB doit concentrer ses actions sur les points suivants

- ✓ Organiser des simulations ou des exercices d'attaques informatiques ;
- ✓ Envisager d'embaucher un responsable de la sécurité informatique ou au moins de former l'un des responsables du contrôle de la conformité ou DSI ;
- ✓ Mettre en place un système d'alerte en cas d'évolution de la législation et des risques réputation afin que l'organisme responsable puisse faire face aux conséquences et fournir des éclaircissements au public ; sauvegarde et récupération quotidienne des données ;
- ✓ Planification des actions à mener en cas de crise : il s'agit d'identifier à l'avance les managers (dans le cadre du risque social, il s'agit de la DRH et de la DG) ;
- ✓ Stockage et archivage des données ;

b. Étape de redémarrage

Le plan de récupération contient les informations suivantes :

- ✓ **Composition et rôle du « groupe de pilotage du plan de relance ».**

Les équipes sont au niveau stratégique :

- les dirigeants ont le droit d'engager des frais ;
- porte-parole chargé de contacter les tiers : presse, assurés et partenaires, etc ;
- au niveau tactique, les managers coordonnent les actions ;
- au niveau opérationnel, les hommes de terrain interviennent dans les zones sinistrées et sur un autre site en cas d'attaque contre le domaine l'informatique.

La composition de ces groupes doit être connue et mise à jour, ainsi que les personnes alternatives et comment les prévenir. Les membres de l'équipe doivent être qualifiés

- Procédures de mise en œuvre de la stratégie. Cela inclut les procédures d'intervention immédiate (à qui ? qui peut initier le plan et que faire la norme ? Où les équipes doivent-elles se rencontrer ? etc.) ;

- Procédures de rétablissement des services essentiels, y compris le rôle des prestataires de services externes ;

- Les procédures doivent être accessibles aux membres du groupe de pilotage, même en l'absence de réseaux informatiques et de bâtiments.

En fonction de la gravité du risque et de la gravité de la défaillance du système, des mesures pour la récupération sera différente.

Évolution de la loi : dans le pire des cas, seules des amendes seront infligées par le législateur. L'unité de suivi juridique sera responsable de la mise à jour Codes éthiques et juridiques à diffuser à tous les employés pour adoption e-mail.

Récupération des données : dans ce cas, seules les données sont perdues.

L'utilisation de la sauvegarde est nécessaire et la méthode, pour simplifier, est réimplémentez le dernier ensemble de sauvegardes. Cela peut se faire en peu de temps (plusieurs heures), si les données à récupérer sont clairement identifiées, et si les méthodes et outils de replantation accessibles et connus.

Redémarrage temporaire de la machine : utilisez des sites de sauvegarde permanents : après avoir dépanné la machine, remettez l'utilisateur sur la machine, assurez-vous de ne perdre aucune donnée et si possible ne vous déconnectez pas de l'utilisateur.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude au cours de laquelle notre expérience au sein d'UAB s'est fortement enrichie tant dans le domaine de la digitalisation qu'en assurance de manière générale, il nous a été donné l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques et techniques aux réalités du monde de l'entreprise. L'état des lieux au niveau du marché des assurances de la zone CIMA a montré que les entreprises FANAF sont à l'état embryonnaire dans leur processus de digitalisation et l'analyse des législations en matière de numérique a révélé une pluralité des législations et leurs fortes disparités ce qui ne concourt guère au développement de l'assurance électronique. Forts de ces informations, nous avons proposé une définition simple de la transformation digitale d'une compagnie d'assurance pour permettre aux compagnies de mieux construire leur chaîne de valeurs, quelques aménagements au niveau réglementaire qui se résume à une approche de Test and Learn. En outre, une démarche théorique itérative pour la transformation digitale a été proposée et explicitée en étude de cas d'UAB afin de mener à bien le processus de digitalisation des compagnies. Ainsi pour digitaliser une compagnie d'assurance, portée par la Direction Générale, le processus opérationnel de digitalisation devra débuter par la détermination de la maturité digitale de celle-ci, ce qui permettra de dégager un plan d'urbanisation cohérent mettant en jeu tous les métiers cibles en vue d'un processus réussi. Les systèmes d'information doivent évoluer en permanence pour répondre aux exigences des clients. Nous pensons que ces propositions, juste des pistes à explorer pour répondre aux enjeux du numérique en région CIMA, contribueront à l'essor de l'assurance et, plus généralement, de l'assurance en zone CIMA.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. Actuaris Consulting, Digital : Défis et opportunités pour les assureurs, 39^{ème} AGFANAF 2015
2. Bill SCHMARZO, Big Data : Tirer parti des données massives pour développer l'entreprise
3. CIGREF, Entreprise à l'ère du numérique : Enjeux et défis
4. CIGREF, Les risques numériques pour l'entreprise, 2011
5. Claire SCHARWATT et Chris WILLIAMSON, L'argent mobile franchit les frontières : Nouveaux modèles de transferts en Afrique de l'Ouest
6. CSC & PAC Consulting, Transformation numérique dans l'assurance : L'assureur au cœur d'un nouvel écosystème de service.
7. Dr Remis BACHELET, Gestion des risques, version 3 de mars 2016
8. Emilie Metais-Wiersch & David Autissier, La transformation digitale des entreprises : Les bonnes pratiques
9. EUROGROUP CONSULTING, La révolution digitale dans le secteur de l'assurance FANAF 2015
10. J.P. Louisot, La gestion des risques dans les organisations applicable aux entreprises, aux collectivités territoriales & aux établissements de santé, 2004
11. Julien Hirth, Le Data Marketing
12. Maïmouna DIARRA, La distribution de l'assurance dans la zone CIMA : quels modèles pour demain ?
13. Mamadou KONE, Enjeux futurs du marché de l'assurance dans la zone FANAF, FANAF 2015
14. Mamadou G.K.KONE, Identifier le nouveau client, le toucher et le satisfaire, FANAF 2018
15. PWC, HEC Paris ALUMNI, Le digital dans l'assurance à l'épreuve de la réalité

16. Thomas Faivre-Duboz, LIVRE BLANC : Comprendre les Data Management Platforms (DMP) Juin 2015

17. Vincent DUCREY et Emmanuel VIVRIER, Le guide de la transformation digitale
ARTICLES

1. Atlas Magazine, N° 149 mars 2018
2. Habib BAMBA, Enquête sur la maturité numérique des entreprises de Côte d'Ivoire
3. Optimind Winter, Le digital dans l'assurance, Big Data et Analytics : Des outils au service de la transformation digitale, du 24 juin 2014

REGLEMENTATION

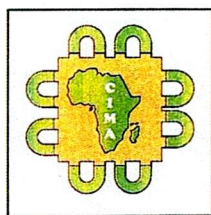
1. Annuaire FANAF 2015 - 2018
2. Avant-projet de règlement sur l'assurance électronique
3. Code des Assurances CIMA
4. Dispositions communautaires prises par l'UMAC et l'UMOA
5. Règlements CIMA

SITE WEB

1. <https://www.matthieu-tranvan.fr/management/ventes/optimiser-crm-leviers.html>
2. <http://www.archimag.com/demat-cloud/2016/09/07/7-tendances-dematerialisation>
3. <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-managementcrm/crm-commercial-notre-top-10-des-logiciels>
4. http://www.it-expertise.com/wp-content/uploads/2012/07/IT_81.pdf
5. <https://whatis.techtarget.com/fr/definition/Sprint>
6. www.fanaf.org
7. www.cima-afrique.org

ANNEXES

ANNEXE 2 : Règlement n°007/CIMA/PCMA/PCE/2018



C

I

M

A

Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

CONSEIL DES MINISTRES

REGLEMENT N° _____/CIMA/PCMA/PCE/2018

MODIFIANT ET COMPLETANT LE REGIME DU CONTRAT D'ASSURANCE

LE CONSEIL DES MINISTRES,

Vu le Traité instituant une Organisation intégrée de l'Industrie des Assurances dans les Etats africains notamment en ses articles 6, 39, 40, 41 et 42 ;

Vu le code des assurances en ses articles 8, 12, 16 et 28 ;

Considérant le communiqué final du Conseil des Ministres
du 05 octobre 2018 ; **Après** avis du Comité des Experts ;

DECIDE

Article 1^{er} : le code des assurances est modifié et complété par les dispositions suivantes :

Article 8

Mentions du contrat d'assurance

Les entreprises d'assurances doivent, avant de nouer une relation contractuelle ou d'assister leur client dans la préparation ou la réalisation d'une transaction et pendant toute la durée de la vie d'un contrat, prendre toutes les dispositions pour connaître et actualiser leur connaissance du client et du risque couvert et permettre le respect dans les délais des différents engagements pris.

A ce titre, les polices d'assurances doivent indiquer au minimum les informations suivantes :

- Les noms, domiciles, **adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, et le cas échéant les références sur les réseaux sociaux, références bancaires et tous éléments de géolocalisation** des parties contractantes ;

- la chose ou la personne assurée ;
- la nature des risques garantis;
- le moment à partir duquel le risque est garanti et la durée de cette garantie ;
- le montant de cette garantie;
- la prime ou la cotisation de l'assurance ;
- les conditions de la tacite reconduction, si elle est stipulée;
- les cas et conditions de prorogation ou de résiliation du contrat ou de cessation de ses effets ;

- les obligations de l'assuré, à la souscription du contrat et éventuellement en cours de contrat, en ce qui concerne la déclaration du risque et la déclaration des autres assurances couvrant les mêmes risques ;

- les conditions et modalités de la déclaration à faire en cas de sinistre ;
- le délai dans lequel les indemnités sont payées ;
- pour les assurances autres que les assurances contre les risques de responsabilité, la procédure et les principes relatifs à l'estimation des dommages en vue de la détermination du montant de l'indemnité ; - la prescription des actions dérivant du contrat d'assurance; - les formes de résiliation ainsi que le délai de préavis.

En sus des informations ci-dessus, les polices d'assurances conclues avec des personnes physiques doivent indiquer le cas échéant, les informations suivantes :

- les noms, domiciles, adresses postales, les numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, les courriels, les références sur les réseaux sociaux, les éléments de géolocalisation des bénéficiaires,

- les noms, domiciles, adresses postales, les numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, les courriels, les références sur les réseaux sociaux, les éléments de géolocalisation de deux à trois personnes qui peuvent être contactées en cas de nécessité et notamment dans le cas où les numéros de téléphones fixes, mobiles, les courriels et les références sur les réseaux sociaux du contractant et des bénéficiaires ne sont plus fonctionnels,

- les références de l'employeur telles que les numéros de téléphones, les courriels, les références sur les réseaux sociaux, les éléments de géolocalisation et les éléments d'identification du contractant auprès de l'employeur.

Ces informations doivent être collectées, traitées, utilisées et conservées dans le respect des lois relatives à l'informatique, aux fichiers et aux libertés en vigueur dans chaque Etat.

Les clauses des polices édictant des nullités, des déchéances ou des exclusions ne sont valables que si elles sont mentionnées en caractères très apparents.

Les polices des sociétés d'assurance mutuelles doivent constater la remise à l'adhérent du texte entier des statuts de la société.

Article 12 Obligations de l'assuré

L'assuré est obligé :

1°) de payer la prime ou cotisation aux époques convenues ;

2°) de répondre exactement aux questions posées par l'assureur, notamment dans le formulaire de déclaration du risque par lequel l'assureur l'interroge lors de la conclusion du contrat, sur les circonstances qui sont de nature à faire apprécier par l'assureur les risques qu'il prend en charge ;

3°) de déclarer, en cours de contrat, les circonstances nouvelles qui ont pour conséquence soit, d'aggraver les risques, soit d'en créer de nouveaux et rendent de ce fait inexacts ou caduques les réponses faites à l'assureur, notamment dans le formulaire mentionné au 2°) ci-dessus.

L'assuré doit, par lettre recommandée ou contresignée, déclarer ces circonstances à l'assureur dans un délai de quinze jours à partir du moment où il en a eu connaissance.

En cas de lettre contresignée, un récépissé servant de preuve doit être délivré à l'assuré ;

4°) de donner avis à l'assureur, dès qu'il en a eu connaissance et au plus tard dans le délai fixé par le contrat, de tout sinistre de nature à entraîner la garantie de l'assureur. Ce délai ne peut être inférieur à cinq jours ouvrés.

En cas de vol ou en cas de sinistre mortalité de bétail, ce délai est fixé à 48 heures.

Les délais ci-dessus, peuvent être prolongés d'un commun accord entre les parties contractantes.

Les dispositions mentionnées aux 1°), 3°) et 4°) ci-dessus ne sont pas applicables aux assurances sur la vie.

5°) de porter à la connaissance de l'assureur les changements de domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles et le cas échéant les courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires et tous éléments de géolocalisation le concernant. Ces mêmes informations, exception faite des références bancaires doivent être fournies le cas échéant pour les bénéficiaire(s), les personnes à contacter prévues à l'article 8 et l'employeur. L'assureur ne peut se prévaloir des dispositions de cet alinéa en cas de manquement à ses obligations.

Article 16

Obligations de l'assureur

Lors de la réalisation du risque ou à l'échéance du contrat, l'assureur doit exécuter dans le délai convenu la prestation déterminée par le contrat et ne peut être tenu au-delà.

L'assureur ne couvre pas les sinistres survenus après expiration ou suspension du contrat.

Lorsqu'un contrat arrive à échéance ou lorsque l'assureur est informé du décès de l'assuré, Il est tenu de rechercher par tous moyens le bénéficiaire et si cette recherche aboutit, de l'informer de la stipulation effectuée à son profit et des pièces à fournir pour jouir de la prestation.

Il est interdit sous peine de sanctions de faire supporter aux bénéficiaires les frais au titre de

~~l'accomplissement des obligations de recherche et d'information.~~

Article 28-1

Sort des sommes non réclamées

Les sommes dues au titre des contrats d'assurance sur la vie et des bons ou contrats de capitalisation qui ne font pas l'objet d'une demande de versement des prestations ou du capital sont déposées auprès de la caisse de dépôt et consignation ou tout organisme habilité à l'issue de la période de prescription prévue à l'article 28. Le dépôt intervient dans le trimestre suivant la prescription.

Le dépôt auprès de la caisse de dépôt et consignation ou de l'organisme habilité des sommes dues au titre des contrats en unités de compte s'effectue en numéraires. La valeur des engagements au titre de ces contrats est celle atteinte à la date de la prescription.

Les entreprises d'assurance transmettent à la caisse de dépôt et consignation ou à l'organisme habilité les informations nécessaires au reversement des sommes déposées aux assurés et bénéficiaires de contrats. Les entreprises d'assurance conservent pendant une période minimale de 10 ans les informations et documents relatifs aux contrats transmis à la caisse de dépôt et consignation ou l'organisme habilité. Elles conservent également les informations et documents permettant d'apprécier qu'elles ont satisfait à leurs obligations sur l'ensemble de ces contrats.

Le dépôt des sommes à la caisse de dépôt et consignation ou l'organisme habilité en application du présent article, sous réserve de leur correcte évaluation, est libératoire de toute obligation pour l'assureur et le souscripteur, à l'exception des obligations en matière de conservation d'informations et de documents prévues à l'alinéa ci-dessus. Ce caractère libératoire n'emporte cependant pas exonération de responsabilité pour les manquements commis antérieurement à ce dépôt.

La caisse de dépôt et consignation ou l'organisme habilité organise, dans le respect des lois relatives à l'informatique, aux fichiers et aux libertés en vigueur dans chaque Etat, la publicité appropriée de l'identité des souscripteurs et des bénéficiaires des contrats transférés afin de permettre aux souscripteurs ou aux bénéficiaires des contrats de percevoir les sommes qui leur sont dues.

Article 28-2

Informations à communiquer

Lors du dépôt des sommes à la caisse de dépôt et consignation ou à l'organisme habilité en application de l'article 28-1, l'entreprise d'assurance lui communique les informations suivantes:

1. Pour l'ensemble des dépôts:

- a) Le nombre de contrats et bons de capitalisation concernés par le dépôt;
- b) Le total des sommes concernées.

2. Pour chaque contrat et bon de capitalisation concerné par le dépôt:

- a) Le type et numéro de contrat, de bon, de police ou d'adhésion;
- b) ~~Le montant des sommes déposées;~~ _____

c) La date de connaissance du décès de l'assuré ou la date de l'échéance du contrat ou du bon de capitalisation.

3. Informations relatives au souscripteur ou à l'adhérent:

a) Pour les personnes physiques:

- état civil;
- derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles et courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus;

b) Pour les personnes morales: - dénomination ou raison sociale;

- derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus.

4. Informations relatives à l'assuré:

a) Date du décès, s'il y a lieu;

b) Etat civil;

c) Derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus.

5. Informations relatives au(x) bénéficiaire(s), le cas échéant :

a) Dernière disposition de la clause bénéficiaire ;

b) Pour les personnes physiques:

- état civil;
- derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus;

c) Pour les personnes morales: - dénomination ou raison sociale;

- derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus.

6. Informations relatives à l'employeur, le cas échéant :

- dernières références connues de l'employeur telles que les numéros de téléphones, les courriels, les références sur les réseaux sociaux, les éléments de géolocalisation et les éléments d'identification du contractant auprès de l'employeur.

7. Informations relatives aux autres personnes à contacter prévues à l'article 8, le cas échéant :

- dernières informations connues relatives aux noms, domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, éléments de géolocalisation de deux à trois personnes qui peuvent être contactées en cas de nécessité et notamment dans le cas où les numéros de téléphones

fixes, mobiles, les courriels et les références sur les réseaux sociaux du contractant et des bénéficiaires ne sont plus fonctionnels,

Ces informations sont communiquées dans les mêmes conditions et formes au Secrétariat Général de la CIMA et à la Direction Nationale des Assurances.

A compter de la réception des informations susmentionnées et des sommes correspondantes, la caisse de

dépôt et consignation ou l'organisme habilité délivre à l'entreprise d'assurance un justificatif de dépôt mentionnant la date de dépôt, le montant total des sommes déposées et les montants déposés au titre de chaque contrat ou bon.

Article 1^{er} : Dispositions transitoires

Les dispositions transitoires prévues au règlement N°003/CIMA/PCMA/CE/2018 du 12 avril 2018, modifiant et complétant le régime du contrat d'assurance, restent en vigueur.

Le présent règlement sera publié au Bulletin Officiel de la Conférence. Il prend effet le premier jour du mois suivant sa date de publication.

Fait à Paris, le 05 octobre 2018

Pour le Conseil des ministres,

Le Président

ALLALI MAHAMAT ABAKAR

ANNEXE 3 : Réponses des différentes Directions/Services au questionnaire sur la maturité digitale de UAB

UAB dans sa volonté continue de mettre le client au centre de sa chaîne de valeur, a défini comme de ses priorités la digitalisation de ses processus induite par le comportement client, qui est de plus en plus exigeant. Dans le but de mener à bien ce projet, ce questionnaire servira dans un premier temps à évaluer la maturité digitale des Fonctions/Directions clés et ensuite de proposer des solutions optimales pour le basculement des processus actuels vers des processus digitaux

QUESTIONNAIRE

S DIRECTION ACTUARIAT

Fonction/Service sondé(e) :

Nom du Répondant :

Nombre de Collaborateurs :

	Questions	Réponses
Q	Pensez-vous que votre service est digitalisé	OUI ☐ NON ☐
Q	Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☐ Moyen ☐ Acceptable ☐
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux pour communiquer avec le personnel et les partenaires ?	Jamais ☐ Parfois ☐ Régulièrement ☐ Systématiquement ☐
Q	Quelle est l'attitude de vos collaborateurs à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Mitigée ☐ Démontre une appétence ☐
Q	Vos collaborateurs maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, certains ☐ Pour eux ☐ Oui, tous ☐
Q	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐ NON ☐
Q	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette...)?	Aucun ☐ Seulement moi ☐ Seulement certains ☐
Q	En tant que Fonction clé, vous impliquez-vous personnellement dans le processus de formation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Non, je ne le fais pas ☐ Cela dépend des décisions ☐
Q	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Un peu ☐ ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐

Q	Le tableur Microsoft Excel est-il le seul pour faire les cotations ?	OUI ☐	NON ☐
	Si NON quels (s) autre(s) outil(s) utilisez- ?		
Q	L'évaluation des PM se fait-elle de façon manuelle (avec utilisation du tableur Microsoft Excel) ou de façon automatisée ?	OUI ☐	NON ☐
Q	Pensez-vous que la dématérialisation de toute ou partie des process actuariels participera à la réduction des délais de réponse de votre service ?	OUI ☐	NON ☐
	Si OUI à quel taux ?	0-10% ☐ . 11-25% ☐ plus de 25% ☐	
Q	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion de la relation client, cotation et simulation d'épargne acquise via le web et mobile, etc.)	Aucun ☐ ☐ C'est en cours ☐ ☐	On y ☐
Q	En général, pensez-vous que l'utilisation des outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐ ☐ Probablement ☐ ☐	
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun	

R	Avez-vous des besoins particuliers en matière de dématérialisation, portabilité, sécurité... ?	
R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans le champ ci-contre.	

SERVICE MARKETING ET COMMUNICATION	
Fonction/Service sondé(e)	
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs	

Questions		Réponses	
Q	Pensez-vous que votre service est digitalisé	OUI ☐	NON ☐
	Si OUI quel est votre niveau de réalisation	Bas ☐ Moyen ☐ Acceptable ☐	
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux pour communiquer avec le personnel, les partenaires et assurés ?	Jamais ☐ Parfois ☐	
Q	Quelle est l'attitude de votre équipe et celle du personnel à l'égard du numérique ?	Régulièrement ☐ Systématiquement ☐	Mitigée ☐
Q	Le personnel maîtrise-il les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, certains ☐	Oui, tous ☐
Q	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐	NON ☐
Q	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐ Uniquement moi ☐ Seulement certains ☐	
Q	En tant que Fonction clé, vous impliquez-vous personnellement dans le processus de formation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Cela dépend des décisions ☐	Non, je ne le fais pas ☐
Q	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Moyennement ☐	Un facteur déterminant ☐

Q	La gestion du site web de l'entreprise se fait-elle en interne ou au contraire de façon externalisée ?	OUI ☐	NON ☐
	Si NON, comment assurez-vous le contrôle de cette externalisation ?		
Q	Avez-vous des projets autour du numérique de votre service (process, gestion de la relation client, innovation avec l'utilisation de logiciels tels que CRM ¹) ?	Aucun ☐	On y ☐
		☐ C'est en cours	☐
		☐	
Q	Avez-vous au sein de votre équipe un spécialiste en Marketing digitale, Data Marketing, ... ?	OUI ☐	NON ☐
	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter un spécialiste ou d'externaliser cette fonction ?	Pas vraiment ☐	En cours de réflexion ☐
		Oui dans les 6 mois ☐	Oui dans plus de 6 mois ☐
Q	Quel est l'audience de l'entreprise sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Etc.) ?	Aucun ☐	Moins de 5000 pers ☐
		Plus de 5000 pers ☐	
Q	Disposez-vous d'une base de données fiable vous permettant de faire une analyse du comportement client ?	OUI ☐	NON ☐
Q	Disposez-vous d'un système de localisation des agences physiques ?	OUI ☐	NON ☐
	Si NON êtes-vous favorable à cette initiative ?	OUI ☐	NON ☐
Q	Cochez les fonctionnalités pour lesquelles vous pensez qu'elles participeront à l'amélioration de la relation client et changer l'expérience client	Echange par mail avec un conseiller ☐	
		Web call back ☐	
		Echanges en ligne avec un conseiller (call conférence, Chat...) ☐	
Q	En général, pensez-vous que l'utilisation des outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐	
		☐ Probablement	☐
		☐	
Q	Partagez-vous des données avec des partenaires afin de construire ensemble de nouvelles offres de produits ou de services ?	Pas du tout ☐	En cours de réflexion ☐
		Partiellement ☐	Totalement ☐
Q	Effectuez-vous une veille des produits / services de vos concurrents sur le web ?	Pas du tout ☐	En cours de réflexion ☐
		Partiellement ☐	Totalement ☐

Q	Pensez-vous qu'être présent sur le mobile répondre aux enjeux de l'omni-canal est la solution optimale ?	OUI ☐ NON ☐
	Si NON quelle solution préconisez-vous ?	
Q	Quel(s) outil(s) vous permettent de communiquer auprès des clients en lien avec la culture digitale de l'entreprise ?	L'usage du mail
Q	Disposez-vous de systèmes de gestion client (mobile, linéaire ou autres) ?	OUI ☐ NON ☐
	Si OUI lequel ?	Mobile ☐ Linéaire ☐ Autres ☐
	Si NON êtes-vous favorable à cette alternative ?	OUI ☐ NON ☐
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service ?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun

R	Avez-vous des besoins particuliers en matière de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	
R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans l'espace ci-contre.	

DIRECTION COMMERCIALE ET DU DEVELOPPEMENT	
Fonction/Service sondé(e) :	Direction Commerciale et du développement
Nom du Répondant :	

Nombre de Collaborateurs :

Questions		Réponses		
Q	Pensez-vous que votre service est digitalisé	OUI ☐	NON ☐	
	Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☐	Moyen ☐	Acceptable ☐
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux pour communiquer avec vos collaborateurs et le réseau de distribution ?	Jamais ☐	Parfois ☐	
		Régulièrement ☐	Systématiquement ☐	
Q	Quelle est l'attitude de votre équipe, des agents et commerciaux à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐	Mitigée ☐	
		Démontre une appétence ☐		
Q	Les agents et commerciaux maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐	Oui, certains ☐	Oui, tous ☐
Q	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐	NON ☐	
Q	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐	Seulement certains ☐	
		Pas d'initiative ☐	Non, je ne sais pas ☐	
Q	En tant que Fonction clé, vous impliquez-vous personnellement dans le processus de formation numérique de l'entreprise ?	Cela dépend des décisions ☐		
Q	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐	Moyennement ☐	Uniquement ☐
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux pour former et contrôler le réseau de distribution ? (Digital-Learning, Surveillance SMO ² , ...)	Jamais ☐	Parfois ☐	
		Régulièrement ☐	Systématiquement ☐	
Q	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion de relation client, gestion du réseau de distribution, rôle, Etc.)	Aucun ☐	C'est en cours ☐	On y réfléchit ☐
Q	Disposez-vous d'un espace partenaire avec ouverture externe permettant aux agents, commerciaux et partenaires de se connecter ?	OUI ☐	NON ☐	
	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de mettre en place un tel système dans votre service ?	Pas vraiment ☐	En cours de réflexion ☐	Oui dans les 6 mois ☐
		Oui dans plus de 6 mois ☐		

	reprise ?	is ☐
Q	Cochez les fonctionnalités pour lesquelles pensez qu'elles participeront à l'amélioration relation client et changer l'expérience client	Echange par mail avec un conseiller Web call back changes en ligne avec un conseiller ☐ (call conférence, Chat...)
Q	En général, pensez-vous que l'utilisation des outils numériques ait amélioré ou améliorerons la relation client ?	Ne sais pas ☐ ☐ Probablement ☐ ☐
Q	Partagez-vous des données avec des partenaires afin de construire ensemble de nouvelles offres de produits ou de services ?	Pas du tout ☐ En cours de ☐ ☐ Partiellement ☐ Totallement
Q	Effectuez-vous une veille des produits / services de vos concurrents sur le web ?	Pas du tout ☐ En cours de ☐ ☐ Partiellement ☐ Totallement
Q	Pensez-vous qu'être présent sur le web est la solution optimale ?	OUI ☐ NON ☐
	Si NON quelle solution préconisez-vous ?	Ce n'est pas la solution optimale. Une solution couplée à des études marketing permettrait de répondre au mieux aux enjeux
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service ?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun

R	Avez-vous des besoins particuliers en matière de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	
R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans l'espace ci-contre.	

DIRECTION FINANCIERE	
Fonction/Service sondée :	
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs	

	Questions	Réponses
Q	Pensez-vous que votre service est digitalisé	OUI ☐ NON ☐
	Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☐ Moyen ☐ Acceptable ☐
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux pour communiquer avec les assurés?	Jamais ☐ Parfois ☐ Régulièrement ☐ Systématiquement ☐
Q	Quelle est l'attitude de votre équipe à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Mitigée ☐ Démontre une appétence ☐
Q	Vos collaborateurs maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, certains ☐ Pour tous ☐ Oui, tous ☐
Q	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐ NON ☐
Q	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablettes, etc.)?	Aucun ☐ Seulement moi ☐ Seulement certains ☐
Q	En tant que Fonction clé, vous impliquez-vous personnellement dans le processus de formation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Non, je ne le fais pas ☐ Cela dépend des décisions ☐
Q	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de votre entreprise ?	Pas du tout ☐ Un peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐
Q	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, suivi de sinistres, déclaration et règlement de sinistres, etc.) ?	Aucun ☐ On y travaille ☐ C'est en cours ☐
Q	Pensez-vous que le contact humain peut être remplacé par les canaux digitaux en ce qui concerne le règlement des sinistres ?	OUI ☐ NON ☐
	Si OUI pourquoi ?	
Q	Pensez-vous que les API permettant de connecter les silos sont indispensables pour rendre l'expérience client à la hauteur des attentes des assurés ?	OUI ☐ NON ☐
Q	Quel est votre positionnement au niveau de l'expérience client par rapport aux autres entreprises du marché de l'assurance Vie ?	Ne sais pas ☐ En avance ☐ Au même niveau ☐

Q	Pour vous, une application mobile, un client dédié au client lui permettant de faire des opérations sur son contrat ou des facteurs de fidélisation du client ?	OUI ☐	NON ☐
Q	Pensez-vous que le digital peut apporter une solution optimale à la question des contrats en ligne ?	OUI ☐	NON ☐
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service ?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun	

R	Avez-vous des besoins particuliers en matière de dématérialisation, portabilité, etc... ?	- - - -
R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la case ci-contre.	- - -

DIRECTION RESSOURCES	
Fonction/Service sondé(e):	
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs	

Questions		Réponses		
Q	Pensez-vous que votre service est digitalisé ? Si OUI quel est votre niveau de digitalisation ?	OUI ☐	NON ☐	
		Bas ☐	Moyen ☐	Acceptable ☐
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux numériques pour communiquer avec le personnel ?	Jamais ☐	Parfois ☐	
		Régulièrement ☐	Matériellement ☐	

Q	Quelle est l'attitude de votre équipe et celle du personnel à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Mitigée ☐
		Démontre une appétence ☐
Q	Le personnel maîtrise-il les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, certains d'entre eux ☐
Q	Lors des derniers recrutements, aviez-vous recherché certaines compétences liées au numérique ?	OUI ☐ NON ☐
Q	Le personnel a-t-il récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐ NON ☐
Q	Le personnel est-il équipé pour travailler en mobilité (Smartphones, tablette ...) ?	Aucun ☐ Seulement moi ☐ Seulement certains ☐
Q	En tant que Fonction clé, vous impliquez-vous personnellement dans le processus de mise à disposition de l'information numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Non, je ne le fais pas ☐ Cela dépend des décisions ☐ Oui ☐
Q	Selon vous, le numérique est-il un facteur de développement positif au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Moyennement ☐ Un peu ☐ Certainement ☐
Q	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion du personnel, mise à disposition avec l'utilisation de logiciels tels que SIRH ³) ?	Aucun ☐ C'est en cours ☐ J'y travaille ☐
Q	Utilisez-vous un système (applicatif) pour la mise à disposition des données numériques du personnel ?	OUI ☐ NON ☐
	Si OUI lequel ?	
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service ?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun
Q	Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter pour développer le numérique dans l'entreprise ?	Pas vraiment ☐ En cours de réflexion ☐ Oui dans les 6 mois ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐

³ SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines) qui permet d'optimiser les processus en réunissant sur une base unique l'ensemble des données nécessaires à la conduite de la plupart des opérations de management du personnel : gestion administrative du capital humain, gestion des carrières, des compétences, gestion de la paie et des congés.

R	Avez-vous des besoins particuliers en matière de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	Besoin d'un SIRH
R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans l'espace ci-contre.	RAS

SERVICE TECHNIQUE DE L'INFORMATION	
Fonction/Service sondée :	SERVICE TECHNIQUE DE L'INFORMATION
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs	

	Questions	Réponses
Q	Pensez-vous que les systèmes d'information actuels sont en mesure de porter une transformation digitale de reprise ?	OUI ☐ NON ☐
	Si OUI quel est votre niveau de satisfaction ?	Bas ☐ Moyen ☐ Acceptable ☐
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux pour communiquer avec le personnel, les partenaires, etc. ?	Jamais ☐ Parfois ☐ Régulièrement ☐ Systématiquement ☐
Q	Quelle est l'attitude de l'ensemble du personnel à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Mitigée ☐ Démontre une appétence ☐
Q	Le personnel de l'entreprise maîtrise-il les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, certains ☐ Non, aucun ☐ Oui, tous ☐
Q	Le personnel a-t-il récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐ NON ☐
Q	Le personnel est-il équipé pour travailler en présentiel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐ Seulement moi ☐ Seulement certains ☐ Tous ☐
Q	En tant que acteur majeur de la transformation, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Non, je ne le fais pas ☐ Cela dépend des décisions ☐

Q	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Un ☐ Absolument ☐ Certainement ☐ Ennemenent ☐
Q	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, innovation avec utilisation des API, Cloud, Etc.)	Aucun ☐ J'y ☐ ☐ C'est en cours ☐ ☐
Q	Avez-vous au sein de votre équipe un spécialiste en, Data Mining, Etc.?	OUI ☐ NON ☐
Q	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter un spécialiste ou d'externaliser cette fonction ?	Pas vraiment ☐ En cours de réflexion ☐ Oui dans les 6 mois ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐
Q	Pensez-vous qu'en l'état actuel, la digitalisation de votre service permet de gérer rationnellement et parallèlement le développement du SI ?	OUI ☐ NON ☐
	Quoi ?	
Q	L'externalisation de certaines tâches du SI (sous-traitant avec des startups par exemple) vous semble-t-il indispensable pour une digitalisation des processus ?	OUI ☐ NON ☐
	Si NON pourquoi	Pour une indépendance et une maîtrise du processus métier digitalisé. Et pour ce, il faudrait consacrer une équipe dédiée uniquement à ces projets
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Organisation interne Savoir-faire / compétences Aucun
Q	Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter pour développer le numérique dans l'entreprise ?	Pas vraiment ☐ En cours de réflexion ☐ Oui dans les 6 mois ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐

R	Avez-vous des besoins particuliers ?	
R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans l'encadré ci-contre.	

SERVICE GESTION PRODUCTION	
Fonction/Service sondé(e)	
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs	

Questions				
Q	Pensez-vous que votre service est digitalisé ? Si OUI quel est votre niveau de digitalisation ?	OUI ☐	NON ☐	
		Bas ☐	Moyen ☐	Acceptable ☐
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux numériques pour communiquer avec vos collaborateurs ?	Jamais ☐	Parfois ☐	
		Régulièrement ☐		
		Systématiquement ☐		
Q	Quelle est l'attitude de votre équipe à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐	Mitigée ☐	
		Démontre une appétence ☐		
Q	Vos collaborateurs maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐	Oui, certains ☐	
		Maîtrisent tous ☐	Oui, tous ☐	
Q	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐	NON ☐	
Q	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablettes ...)?	Aucun ☐	Seulement moi ☐	
		Seulement certains ☐	Tous ☐	
Q	En tant que Fonction clé, vous impliquez-vous personnellement dans le processus de formation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐	Non, je ne le fais pas ☐	
		Cela dépend des décisions ☐		
Q	Selon vous, le numérique est-il un facteur de développement positif au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐	Un peu ☐	Un grand ☐

		Moyennement ☐	
		Parfois ☐	
Q	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux numériques pour gérer les contrats, faire le suivi du développement des primes et du règlement des missions, Etc.) ?	Jamais ☐	Parfois ☐
		Régulièrement ☐	
		Systématiquement ☐	
Q	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion des contrats, enregistrements des contrats, Etc.) ?	Aucun ☐	On y ☐
		C'est en cours ☐	
		☐	
Q	Disposez-vous d'un espace partenaire avec ouverture externe permettant aux clients de sélectionner et de prendre des RDV ou faire des démarches ?	OUI ☐	NON ☐
	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de mettre en place un tel système dans votre entreprise ?	Pas vraiment ☐	En cours de réflexion ☐
		Oui dans les 6 mois ☐	Oui dans plus de 6 mois ☐
Q	Cochez les fonctionnalités pour lesquelles vous pensez qu'elles participeront à l'amélioration de la relation client et changer l'expérience client	Echange par mail avec un conseiller ☐ Web call back ☐ Echanges en ligne avec un conseiller ☐ (call conférence, Chat...) ☐	
Q	En général, pensez-vous que l'utilisation des outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐	
		Probablement ☐	
		☐	
Q	Pensez-vous qu'être présent sur le mobile pour répondre aux enjeux de l'omni-canal est la solution optimale ?	OUI ☒	NON ☐
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service ?	Technologique et/ou Financier ☐ Résistance interne au changement ☐ Savoir-faire / compétences ☐ Aucun ☐	

R	Avez-vous des besoins particuliers en matière de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	
---	--	--

R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans l'espace ci-contre.	
---	--	--

DIRECTION COMPTABLE	
Fonction/Service sondé(e)	
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs	

Questions	Réponses
Q Pensez-vous que votre service est digitalisé ?	OUI ☐ NON ☐
Si OUI quel est votre niveau de digitalisation ?	Bas ☐ Moyen ☐ Acceptable ☐
Q A quelle fréquence utilisez-vous des outils digitaux pour communiquer avec le personnel et les partenaires ?	Jamais ☐ Parfois ☐ Régulièrement ☐ Systématiquement ☐
Q Quelle est l'attitude de vos collaborateurs à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Mitigée ☐ Démontre une appétence ☐
Q Vos collaborateurs maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, certains ☐ Ils les maîtrisent tous ☐ Oui, tous ☐
Q Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐ NON ☐
Q Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablettes ...)?	Aucun ☐ Seulement moi ☐ Seulement certains ☐
Q En tant que Fonction clé, vous impliquez-vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Non, je ne le fais pas ☐ Cela dépend des décisions ☐
Q Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Un ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐
Q Le tableur Microsoft Excel est-il le seul outil utilisé pour préparer le budget ?	OUI ☐ NON ☐
Si NON quels (s) autre(s) outil(s) utilisez-vous ?	

Q	Le reporting se fait-il de façon traditionnelle (avec utilisation du tableur Microsoft Excel) ou de façon automatisée (par exemple pour les états CIMA) ?	OUI ☐	NON ☐
Q	La tenue comptable est-elle dématérialisée	OUI ☐	NON ☐
Q	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de dématérialiser cette fonction ?	Pas vraiment ☐ En cours de réflexion ☐ Oui dans les 6 mois ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐	
Q	Pensez-vous que la dématérialisation de toute ou partie des processus comptables contribuera à la diminution des frais généraux et des coûts ?	OUI ☐	NON ☐
Q	Si OUI à quelle hauteur ?	0-10% ☐ 11-25% ☐ plus de 25% ☐	
Q	Pensez-vous que la dématérialisation de toute ou partie des processus comptables est déterminante dans le jugement de la fiabilité de l'information financière ?	OUI ☐	NON ☐
Q	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion de la relation client, paiement de sinistre par les canaux digitaux, etc.) ?	Aucun ☐ On y travaille ☐ ☐ C'est en cours ☐	
Q	En général, pensez-vous que l'utilisation d'outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐ ☐ Probablement ☐ ☐	
Q	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service ?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun	

R	Avez-vous des besoins particuliers en matière de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	
R	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	

TABLE DES MATIERES

DÉDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE COMPAGNIE	
D'ASSURANCE : GENERALITES, ETATS DES LIEUX ET ENJEUX.....	5
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE	6
SECTION 1 : DEFINITION ET OBJECTIFS.....	7
1. DEFINITION	7
2.OBJECTIFS	8
SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA TRANSFORMATION	
DIGITALE	11
1. UNE DIRECTION ENGAGÉE DANS LA MISE EN PLACE DE LA	
DIGITALISATION.....	11
2. COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT DIGITAL DE SON ENTREPRISE.....	11
3. PENSER SON ORGANISATION : comment digitaliser son entreprise et développer	
la montée en compétences de ses collaborateurs et de ses équipes ?.....	12
4. PRIVILEGER LES CIBLES AVANT LES OUTILS	13
5. ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE	13
6. LES TECHNOLOGIES	14

CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ASSURANCE EN ZONE CIMA	15
SECTION 1 : AU NIVEAU DES SOCIETES D'ASSURANCE DE LA ZONE CIMA....	16
1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON.....	16
2. QUELQUES EXPERIENCES DE COMPAGNIES D'ASSURANCES VIE EN ZONE CIMA.....	20
SECTION 2 : AU NIVEAU DE LA REGLEMENTATION	24
1. AUTORITES DE REGULATION ET LEGISLATIONS DANS LES DIFFERENTS PAYS DE LA ZONE CIMA.....	25
2. PRESENTATION DU PROJET DE REGLEMENT SUR L'ASSURANCE ELECTRONIQUE	25
2.1. Présentation.....	25
2.2. Analyse du projet	26
3. IMPACT SUR LE CODE.....	28
4. REACTION DES ASSUREURS.....	29
5. CONCLUSION PARTIELLE.....	29
CHAPITRE 3 : LES ENJEUX CENTRAUX DANS L'ASSURANCE EN ZONE CIMA.....	31
SECTION 1 : QUELQUES DEFIS A RELEVER.....	32
1. LA RECAPITALISATION DES SOCIETES D'ASSURANCES.....	32
3. LES FRAIS DE GESTION ET D'ACQUISITION	33
4.LE FAIBLE TAUX DE PENETRATION.....	33
SECTION2 : LES SOLUTIONS PROPOSEES PAR LA DIGITALISATION.....	34
1. SUR LA RECAPITALISATION DES SOCIETES D'ASSURANCES	34
2. SUR LES CONTRATS EN DESHERENCE	34
3. SUR LES FRAIS DE GESTION ET D'ACQUISITION	35
4. SUR LE FAIBLE TAUX DE PENETRATION	36

PARTIE II : PROCESSUS OPERATIONNEL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE UNION DES ASSURANCES DU BURKINA.....	38
CHAPITRE 1 : TRANSFORMATION NUMERIQUE A L'UAB.....	38
SECTION I : PRESENTATION DE UAB.....	40
1.PRESENTATION GENERALE.....	40
SECTION 2 : ETAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION AU NIVEAU DES DIFFERENTS SERVICES ET DE L'ENTREPRISE	44
1.MATURITE DIGITALE	44
1.1. Périphérie de l'étude	44
1.2. Structure de l'étude	44
1.3 Exemple de notation et de questionnaire sur les services informatiques.....	45
2.Quelques projets en cours de réalisation.....	50
2.1. Mise en place d'une GED	50
2.2 La refonte du site web.....	51
CHAPITRE 3 : INCIDENCES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR UAB	53
SECTION 1 : LES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION DIGITALE DE UAB.	54
1.RISQUES IDENTIFIES	54
a. Risques sur les ressources humaines.....	54
b. Les risques éthiques et juridiques	54
c. Risques liés au contrôle et à la gestion du système informations	55
e. Les risques marketing.....	57
SECTION 2 : DES SOLUTIONS POUR MAÎTRISER LES RISQUES LIÉS A TRANSFORMATION NUMÉRIQUE D'UAB	58
1. REDUCTION ET TRANSFERT DES RISQUES.....	58
2. PLAN DE CONTINUITE DU SI : AXES DE REFLEXION	61
b. Étape de redémarrage.....	61
CONCLUSION GENERALE	63

BIBLIOGRAPHIE.....	65
ANNEXES.....	67
TABLE DES MATIERES.....	91