



Protection de l'assuré et marge opérationnelle des compagnies d'assurance: Quelle complémentarité?

Mamadou G K KONE

- *Directeur Général de Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie*
- *Membre du Bureau Exécutif de la FANAF*
- *Membre du Comité des Experts de la CIMA*
- *Ancien Commissaire Contrôleur en Chef à la CIMA*

Plan de la présentation

2

Protection de l'assuré et marge opérationnelle des compagnies d'assurance : Pourquoi il faut trouver un espace de cohabitation?

- Les articles 702 et 703 du code CIMA pour illustrer la problématique
- Impact de ces dispositions sur le développement de la microassurance
- Conséquences sur l'économie

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée sur les marges opérationnelles

- Contexte général des réformes
- Radioscopie des réformes/ Impact sur les éléments structurants de la marge opérationnelle
- Conséquences sur le développement du secteur des assurances

Sur les chemins d'une régulation de développement et protectrice des intérêts des assurés

- Qu'en dit le traité CIMA?
- Qu'en disent les principes et les normes de l'IAIS?
- Nécessité d'études d'impact pour les réformes majeures en collaboration avec la profession
- La prise en compte de l'écosystème dans les réformes

Plan de la présentation

3

Les défis pour les acteurs du secteur

- La nécessité de réduire les frais généraux
- Instaurer un pilotage analytique des frais généraux
- Restaurer la confiance perdue du régulateur
- Réadapter les systèmes d'information
- Revisiter les modèles de tarification et de provisionnement
- Assurer l'efficacité opérationnelle

Conclusion

Protection de l'assuré et marge opérationnelle des compagnies d'assurance : Pourquoi il faut trouver un espace de cohabitation?

4

- **Les articles 702 et 703 du code CIMA pour illustrer la problématique**

Exposé des faits

- L'article 702 du code CIMA dispose que pour les opérations de microassurance, le droit au rachat est acquis lorsque l'équivalent d'une prime annuelle a été payée.
- L'article 703 du code CIMA stipule que la valeur de rachat ne peut être inférieure à la somme des cotisations versées par l'assuré.
- Ainsi un contrat ayant enregistré une prime annuelle en début d'année peut être racheté un mois plus tard. A moins de vendre ce contrat sans chargements, il est évident que la valeur de rachat ne peut être supérieure au cumul des cotisations versées.

Conséquences

- Les frais exposés par l'Assureur pour l'acquisition et la gestion de ce contrat ne sont pas amortis par des contreparties sur les primes.
- Apparition de pertes d'exploitation structurelle surtout dans un contexte de microassurance où la culture du long terme est la pratique la moins bien partagée.

Protection de l'assuré et marge opérationnelle des compagnies d'assurance : Peut-il y avoir une relation antinomique?

5

□ Les articles 702 et 703 du code CIMA pour illustrer la problématique

Conséquence au niveau social de ces deux articles

- Le règlement sur la microassurance qui devrait promouvoir le développement de la microassurance est vu comme un frein à la microassurance.
- De nombreux assureurs ont mis en veilleuse leurs programmes de développement de la microassurance
- Les rares assureurs vie qui ont demandé des extensions d'agrément ne le font que pour la branche décès, les autres branches vie, épargne et capitalisation ne sont pas exploitées en raison des contraintes évoquées plus haut.
- Le bas de la pyramide est livré à la merci des mutuelles ou tontines informelles échappant ainsi à la régulation ou à la surveillance de l'Etat.

Comment en est-on arrivé là?

- Cette situation est le résultat d'une vision hypersociale de la microassurance laissant très peu d'espace à des marges d'exploitation tout au moins équilibrées pour les compagnies d'assurance.
- Elle n'est pas singulière dans la panoplie des dernières réformes réglementaires ou des projets en cours. Elle illustre à suffisance l'importance de la problématique.

Protection de l'assuré et marge opérationnelle des compagnies d'assurance : Peut-il y avoir une relation antinomique?

6

Conséquences sur l'économie

- Une bonne partie de l'épargne des ménages n'arrive pas à être collectée et recyclée dans le système financier
- Cette situation qui prive l'économie nationale d'une bonne partie de ressources durables grippe le système financier tout en le rendant non inclusif
- Les populations se tournent donc vers des vendeurs d'illusions (l'argent en vitesse), les marabouts ou les multiplicateurs de billets (exemple des entreprises d'agrobusiness en Côte d'Ivoire) avec des risques importants sur la paix sociale et la stabilité des pays.

De l'esprit des règlements à la réalité

Et pourtant l'intention du législateur était bonne

- L'adoption de ce règlement s'inscrivait dans le cadre d'une ambition légitime de protection des assurés dans le contexte nouveau de la microassurance
- Adopté sans tenir compte de son impact sur les marges opérationnelles des compagnies d'assurance, elle a eu l'effet contraire sur le développement du secteur avec le retrait des compagnies d'assurance de la branche.
- On a voulu « surprotéger » les populations à faible revenu, finalement ces populations se retrouvent sans assureur.

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

7

- **Contexte général des réformes : Vue général des éléments structurants des marges opérationnelles en zone CIMA**
 - ▣ **Sociétés non vie : des coûts opérationnels et de réassurance élevés**

| En millions de F CFA | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|--|----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | Montant | %PE | Montant | %PE | Montant | %PE | Montant | %PE | Montant | %PE | Montant | %PE |
| Primes ou cotisations émises | 506 337 | 100% | 529 760 | 100% | 585 694 | 100% | 656 380 | 100% | 670 804 | 100% | 734 625 | 100% |
| Dotation aux provisions | -6 517 | -1% | -7 366 | -1% | -8 718 | -1% | -9 894 | -2% | 19 758 | 3% | -5 877 | -1% |
| Primes ou cotisations acquises | 499 820 | 99% | 522 394 | 99% | 576 976 | 99% | 646 486 | 98% | 690 562 | 103% | 728 748 | 99% |
| Produits financiers nets de charges | 17 679 | 3% | 21 914 | 4% | 25 692 | 4% | 28 830 | 4% | 32 413 | 5% | 32 701 | 4% |
| TOTAL CREDIT | 517 498 | 102% | 544 308 | 103% | 602 668 | 103% | 675 316 | 103% | 722 975 | 108% | 761 449 | 104% |
| Charges de sinistres | 192 351 | 38% | 193 650 | 37% | 212 808 | 36% | 268 768 | 41% | 298 474 | 44% | 309 340 | 42% |
| Commissions | 65 949 | 13% | 67 347 | 13% | 73 356 | 13% | 81 170 | 12% | 89 016 | 13% | 94 978 | 13% |
| Autres charges . | 142 414 | 28% | 147 012 | 28% | 150 570 | 26% | 161 615 | 25% | 174 747 | 26% | 179 028 | 24% |
| TOTAL DEBIT | 400 713 | 79% | 408 009 | 77% | 436 734 | 75% | 511 552 | 78% | 562 237 | 84% | 583 345 | 79% |
| SOLDE D'EXPLOITATION BRUT | 116 785 | 23% | 136 299 | 26% | 165 934 | 28% | 163 763 | 25% | 160 739 | 24% | 178 104 | 27% |
| Primes acquises aux réassureurs | 155 689 | 31% | 172 468 | 33% | 205 790 | 35% | 228 982 | 35% | 229 425 | 34% | 246 653 | 34% |
| Parts des réassureurs dans les charges | 65 035 | 13% | 66 699 | 13% | 80 034 | 14% | 109 262 | 17% | 93 133 | 14% | 107 859 | 15% |
| SOLDE DE REASSURANCE | -90 654 | -18% | -105 769 | -20% | -125 756 | -21% | -119 719 | -18% | -136 293 | -20% | -138 794 | -19% |
| SOLDE D'EXPLOITATION NET | 26 130 | 5% | 30 530 | 6% | 40 178 | 7% | 44 044 | 7% | 24 446 | 4% | 39 309 | 5% |

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

8

- **Contexte général des réformes : Vue général des éléments structurants des marges opérationnelles en zone CIMA**
 - ▣ **Sociétés vie : des marges sous pression, de la surchauffe sur les bilans**

| En millions de F CFA | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|--|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| | Montant | %PE |
| Primes ou cotisations émises | 188 521 | 100% | 199 284 | 100% | 224 338 | 100% | 239 582 | 100% | 269 531 | 100% | 295 491 | 100% |
| Produits financiers nets de charges | 18 883 | 10% | 20 232 | 10% | 23 064 | 10% | 29 306 | 12% | 25 856 | 10% | 35 349 | 12% |
| TOTAL CREDIT | 207 404 | 110% | 219 516 | 110% | 247 402 | 110% | 268 888 | 112% | 295 386 | 110% | 330 840 | 112% |
| Charges de sinistres | 139 492 | 74% | 150 313 | 75% | 165 099 | 74% | 187 814 | 78% | 200 471 | 74% | 231 491 | 78% |
| Commissions | 11 741 | 6% | 12 080 | 6% | 14 899 | 7% | 15 966 | 7% | 17 990 | 7% | 21 779 | 7% |
| Autres charges . | 39 237 | 21% | 41 115 | 21% | 46 790 | 21% | 50 538 | 21% | 58 738 | 22% | 60 855 | 21% |
| TOTAL DEBIT | 190 470 | 101% | 203 507 | 102% | 226 788 | 101% | 254 319 | 106% | 277 199 | 103% | 314 124 | 106% |
| SOLDE D'EXPLOITATION BRUT | 16 933 | 9% | 16 009 | 8% | 20 614 | 9% | 14 569 | 6% | 18 188 | 7% | 16 717 | 6% |
| Primes acquises aux réassureurs | 10 066 | 5% | 10 399 | 5% | 11 269 | 5% | 11 163 | 5% | 21 433 | 8% | 17 331 | 6% |
| Parts des réassureurs dans les charges | 6 603 | 4% | 7 994 | 4% | 8 250 | 4% | 11 164 | 5% | 17 537 | 7% | 11 985 | 4% |
| SOLDE DE REASSURANCE | -3 462 | -2% | -2 405 | -1% | -3 020 | -1% | 2 | 0% | -3 896 | -1% | -5 347 | -2% |
| SOLDE D'EXPLOITATION NET | 13 471 | 7% | 13 604 | 7% | 17 594 | 8% | 14 571 | 6% | 14 292 | 5% | 11 370 | 4% |

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

9

Contexte général des réformes : les éléments déclencheurs d'une accélération des réformes selon la CIMA

- Des frais généraux élevés tant en vie qu'en non vie créant parfois des impasses de trésorerie
- Des dépenses de certains dirigeants sans lien direct avec l'objet social de la société
- Des risques achetés avec des commissions de corruption, lesquelles commissions sont déguisées en frais généraux
- Des frais de fonctionnement exorbitants des organes dirigeants (Direction Générale, Conseil d'Administration et maison mère,...) alors même que l'exploitation est juste à l'équilibre ou déficitaire
- Plus de 50% des primes non vie servent à payer des frais de fonctionnement, de distribution et de réassurance
- Plainte récurrente sur le non paiement des sinistres tant sur les montants que sur les délais de paiement
- Faible rémunération des contrats vie pour certaines compagnies d'assurance vie
- Des systèmes d'information lacunaires avec des infrastructures réseaux obsolètes et très peu fiables
- Impossibilité de délivrer les états financiers et statistiques annuels dans les délais requis par la réglementation

Evidemment dans ce contexte, on peut comprendre que le régulateur tente de réajuster le fonctionnement des sociétés

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

10

Cette situation combinée à un contexte international favorable à plus de régulation, a conduit la CIMA à engager un vaste mouvement de réformes réglementaires visant à :

- Mieux protéger les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats
- Rééquilibrer au profit des assurés le partage des valeurs créées par les opérations d'assurance
- Renforcer la qualité de la gouvernance des entités d'assurance et de réassurance
- Améliorer la qualité de service
- Renforcer les fonds propres et le provisionnement technique
- Augmenter la rétention locale.

Radioscopie des réformes

- La concomitance des réformes a entraîné au sein de la profession un sentiment de frénésie réglementaire invitant à une revue générale des dernières réformes et à mesurer leur impact sur le développement du secteur

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

11

□ Radioscopie des réformes/Impact sur les éléments structurants de la marge opérationnelle

- Réforme du barème d'indemnisation du préjudice corporel
- Augmentation à 100% du Smig dans certains pays assiette de limitation de certains chef de préjudice
- Pénalité de retard exorbitant à 5% par mois de retard
- Participation bénéficiaire sur contrats collectifs décès
- Réduction drastique des délais de paiement
- Nouvelles provisions techniques
- Valeurs plancher de rachat en microassurance

- Limitation des commission en microassurance
- Projet de limitation des commissions en assurance vie
- Frais généraux induits par la mise en conformité
- Frais généraux induits par la mise à niveau des logiciels
- Frais généraux induits par les nouveaux reportings

**Nouvelles charges
Induites par les réformes**

**Pertes de produits
générées par les
réformes**

Augmentation des
Sinistres et Prestations
Impact des nouvelles
provisions techniques

Commissions de
distribution non amorties
par les primes

Frais généraux induits
par les réformes

Pertes de primes
attendues

Baisse des produits
financiers

- Insuffisance des primes pour rentabiliser le capital social minimum sur certains marchés
- Insuffisances des primes liées à une rémunération insuffisante des intermédiaires (banques, IMF, agents mandataires, OPT)
- Tables de mortalité inadaptées pour certaines catégories de risques notamment la microassurance, sous tarification avec pour conséquence une insuffisance des primes
- Limitation des chargements de gestion et d'acquisitions sur certains contrats d'assurance vie, insuffisance des primes pour soutenir l'activité d'exploitation

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

12

- **Radioscopie des réformes/Impact sur les éléments structurants de la marge opérationnelle**
 - **Les mesures touchant directement à l'équilibre de l'exploitation**

Révision en 2014 du barème d'indemnisation du préjudice corporel en assurance automobile

- Augmentation des chefs de préjudice indemnisable
- Augmentation des plafonds par type de préjudice
- Augmentation des SMIG dans la plupart des pays et donc relèvement automatique des plafonds des différents chefs de préjudice indemnisables
- Projets en cours pour le déplafonnement de toutes les indemnités
- Primes plafonnées dans plusieurs pays notamment dans la catégorie « Transports publics de voyageurs.
- **Mesure susceptible de générer des pertes structurelles durables**

Plafonnement des taux de rémunération des avances sur contrats en assurance vie

- Pertes de produits financiers
- Absence de mesures dissuasives pour éviter les avances sur contrats dont une bonne partie n'est plus remboursée
- **Mesure de réduction de marge opérationnelle**

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

13

□ Radioscopie des réformes/Impact sur les éléments structurants de la marge opérationnelle

■ Les mesures touchant directement à l'équilibre l'exploitation

Projet de réforme touchant à la participation bénéficiaire en assurance vie

- Application de la PB à 90% aux contrats collectifs décès
- Limitation de la prise en compte des frais généraux dans la détermination de la PB
- Mesure susceptible de générer une perte structurelle durable sur l'activité dans la mesure où les contrats collectifs représentent presque 100% des résultats d'exploitation

Instauration de nouvelles provisions techniques : Nouvelles charges d'exploitation

- Provision pour risques d'exigibilité à cumuler avec les provisions pour dépréciation ligne à ligne des actifs
- Provision de gestion en assurance vie
- Méthode de calcul inadaptée aux sociétés vie de la zone et susceptibles de générer des pertes valant plus de 5 fois le niveau des fonds propres de la majorité des sociétés vie
- Calcul de provision de gestion à corriger et résultat à étaler pour éviter de créer des pertes structurelles durables

Instauration de valeurs de rachat plancher au niveau de la microassurance vie

- Perte d'exploitation en cas de rupture précoce de contrats de type épargne ou de capitalisation
- Retrait des assureurs du segment considéré, perte de chiffre d'affaires global et donc impact potentiel négatif sur les marges d'exploitation

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

14

- Radioscopie des réformes/Impact sur les éléments structurants de la marge opérationnelle
 - **Les réformes susceptibles de démotiver les réseaux de distribution et donc d'impacter négativement la production et donc l'exploitation**

Limitation des commissions sur certains contrats

- Les nouvelles dispositions sur la microassurance ainsi que les conclusions des rapports de contrôle sur place ont tendance à limiter les taux de commission sur les contrats :
 - Démotivation des réseaux de distribution
 - Différentiel de commission à supporter par l'exploitation
 - **Perte potentielle de chiffre d'affaires et impact sur l'exploitation voire sur le développement de l'assurance**

Projet de suppression de la zillmérisation en assurance vie

- Ecart de zillmérisation à supporter par l'exploitation au lieu d'être impacté sur les PM
 - Perte d'exploitation à prévoir dans le cadre des ruptures précoces de contrats
 - Démotivation du réseau d'agents mandataires voire disparition potentielle de ce réseau
 - **Perte de chiffre d'affaires et impact négatif sur l'exploitation**

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

15

- Radioscopie des réformes/Impact sur les éléments structurants de la marge opérationnelle
 - **Les réformes susceptibles de générer des coûts d'exploitation supplémentaires**

Multiplication des reporting et raccourcissement des délais

- Reporting trimestriel
- Reporting semestriel
- Renforcement du reporting annuel avec des états supplémentaires non pris en compte à la confection des logiciels d'exploitation
- Raccourcissement des délais de transmission
- Nécessité de nouvelles compétences et de mise à niveau des logiciels d'exploitation
- Nouvelle structure organisationnelle pour éviter les retards de transmission
 - **Nouveaux coûts d'exploitation générés par les nouvelles obligations de reporting, fonction de conformité à renforcer et à mettre en éveil permanent, mise à niveau des logiciels d'exploitation, de nouvelles compétences à recruter**

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

16

- **La facture du capital social minimum** : marge opérationnelle et scénarios de consolidation des marchés
 - ▣ Contenu de la réforme

Sociétés anonymes /
nouveau capital social
minimum

- **Nouvelles sociétés anonymes**
 - 5 milliards de F CFA (7,6 millions d'euros) en numéraires libéré aux 3/4
 - Reliquat à libérer dans un délai de 3 ans
- **Sociétés en activités**
 - 3 ans pour porter le capital social à 3 milliards F CFA (4,6 millions d'euros)
 - 2 ans supplémentaires pour porter le capital social à 5 milliards F CFA

Sociétés d'assurances
mutuelles/ nouveau
fonds d'établissement

- **Nouvelles sociétés d'assurances mutuelles**
 - 3 milliards de F CFA (4,6 millions d'euros) en numéraires
 - Le fonds d'établissement doit être entièrement versé
- **Sociétés en activités**
 - 3 ans pour porter le fonds d'établissement à 2 milliards
 - 2 ans supplémentaires pour porter le fonds d'établissement à 3 milliards

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

17

- **La facture du capital social minimum : marge opérationnelle et scénarios de consolidation des marchés**
 - Contenu de la réforme

Des fonds propres
plancher sans
considération de taille
ou d'exposition aux
risques

- Sociétés anonymes
 - Fonds propres minimum limités à 80% du capital social minimum
- Sociétés d'assurance mutuelle
 - Fonds propres minimum limités à 80% du capital social minimum

Délai de restauration
des fonds propres
minimum

- Un délai d'un (01) an à compter du 1^{er} juin de l'année suivant l'exercice au cours duquel la baisse des fonds propres en dessous du minimum est constatée

La facture des dernières réformes sur les marges opérationnelles

18

- La facture du capital social minimum : marge opérationnelle et scénarios de consolidation des marchés
 - ▣ **Hypothèses et contraintes du scénario**

| Rubriques retenues | Données chiffrées |
|--|-------------------|
| capital social minimum | 5 000 000 000 |
| Return On Equity | 12,0% |
| Résultat minimum net attendu | 600 000 000 |
| Rentabilité contrainte vie base CA | 4,68% |
| Rentabilité contrainte non vie base CA | 4,81% |
| CA vie minimum par société | 12 812 785 110 |
| CA non vie minimum par société | 12 466 897 531 |

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

19

- La facture du capital social minimum : marge opérationnelle et scénarios de consolidation des marchés
 - ▣ **Scénario de consolidation du marché vie en fonction des marges actuelles**

| <i>Estimation 2015</i> | Impact sur les marchés de l'augmentation du capital social minimum | | |
|------------------------|--|-------------------------------|------------------------|
| Pays | Consolidation du marché Vie | | |
| | Nombre de Stés Vie | Nbre prévisible après réforme | Prime vie 2015 |
| Bénin | 6 | 1 | 14 094 521 608 |
| Burkina | 7 | 2 | 19 288 960 361 |
| Cameroun | 8 | 4 | 51 551 726 599 |
| RCA | 1 | 0 | |
| Congo | 2 | 0 | 5 564 473 610 |
| Côte d'Ivoire | 11 | 9 | 119 876 312 318 |
| Gabon | 3 | 1 | 17 563 295 904 |
| Guinée Equat | 0 | 0 | |
| Mali | 3 | 1 | 6 865 820 410 |
| Niger | 2 | 0 | 5 298 141 056 |
| Sénégal | 9 | 3 | 34 277 572 440 |
| Tchad | 1 | 0 | 1 193 852 922 |
| Togo | 5 | 2 | 19 916 517 232 |
| Total | 58 | 23 | 295 491 194 460 |

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

20

- La facture du capital social minimum : marge opérationnelle et scénarios de consolidation des marchés
 - ▣ **Scénario de consolidation du marché non vie en fonction des marges actuelles**

| <i>Estimation 2015</i> | Impact sur les marchés de l'augmentation du capital social minimum | | |
|------------------------|--|-------------------------------|------------------------|
| Pays | Consolidation du marché non vie | | |
| | Nombre de Stés non vie | Nbre prévisible après réforme | Prime non vie |
| Bénin | 8 | 3 | 32 607 884 613 |
| Burkina | 8 | 3 | 38 623 974 679 |
| Cameroun | 16 | 10 | 130 527 574 148 |
| RCA | 2 | 0 | 3 156 511 707 |
| Congo | 5 | 6 | 70 188 910 599 |
| Côte d'Ivoire | 17 | 13 | 162 609 332 345 |
| Gabon | 6 | 8 | 101 282 757 478 |
| Guinée Equat | 3 | 1 | 15 569 599 619 |
| Mali | 8 | 2 | 28 300 925 132 |
| Niger | 6 | 2 | 24 104 555 000 |
| Sénégal | 18 | 7 | 85 906 119 654 |
| Tchad | 2 | 1 | 13 253 661 847 |
| Togo | 7 | 2 | 28 492 971 017 |
| Total | 106 | 59 | 734 624 777 838 |

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

21

- La facture du capital social minimum : marge opérationnelle et scénarios de consolidation des marchés
 - ▣ **Les marges opérationnelles actuelles combinées au relèvement du capital social minimum pourraient conduire à une baisse drastique du nombre de sociétés avec les conséquences ci-après**

Absence de sociétés vie sur certains marchés notamment le Tchad, la RCA, la Guinée Equatoriale et le Congo

Situation de monopole Vie ou Tiard sur des marchés comme le Mali, le Gabon, le Bénin avec pour conséquence une baisse de la qualité de service préjudiciable aux intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats

Situation de duopole Vie ou Tiard avec une absence de concurrence réelle sur les tarifs, la qualité de service et la diversité des produits

Sur les marchés oligopolistiques, forte concentration du marché autour de quelques acteurs avec l'émergence d'acteurs systémiques, ce qui fragilisera la stabilité du secteur en cas de défaillance d'un tel acteur

Compte tenu de certaines particularités nationales, des fusions acquisitions peuvent aboutir à des entités d'une complexité extrême: harmonisation coûteuse des procédures d'entreprise et des systèmes d'information, interdiction de licencier dans la phase post-fusion, dédoublement des postes, risque de démission d'employés compétents, coût fiscal des opérations de transfert de portefeuille

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

22

□ Conséquences du bouillonnement réglementaire sur le développement du secteur

Un frein pour une vision du développement à long terme

- La multiplication des réformes et la confusion générée par certaines mesures génèrent une vision à court terme du développement de l'assurance alors que dans ce secteur plus qu'ailleurs nous avons besoin d'une vision à long terme

Une démotivation attendue des réseaux de distribution

- Les mesures de limitation ou d'encadrement des commissions vont démotiver les réseaux de distribution avec un impact négatif sur le développement de certaines branches telles que la microassurance ou l'assurance vie.

Des branches d'assurance sans assureurs

- La création systématique de branches d'assurance pour caractériser de nouveaux modes opératoires de distribution et de gestion tue l'innovation.
- L'impact de certaines mesures sur les marges exploitation pourraient amener les compagnies d'assurance à se retirer de certaines branches laissant ainsi des millions d'africains à la merci des usuriers et des vendeurs d'illusions.

Le poids d'une facture réglementaire de plus en plus salée

23

□ Conséquences du bouillonnement réglementaire sur le développement du secteur

Soutenabilité de certaines réformes

- Dans une certaine catégorie de pays, les marges actuelles et la taille des marchés ne sont pas suffisantes assurer la soutenabilité de la réforme de relèvement du capital social minimum.
- Il conviendrait de moduler cette mesure en distinguant trois types de marchés: les marchés à construire, les middle market et les marchés leaders.
- Cette approche est d'autant plus souhaitée que le relèvement du capital social minimum intervient dans un contexte de tassement des marges opérationnelles induites par d'autres réformes

Concomitance des réformes Nécessité de réajustement de certaines réformes

- La concomitance de ces différentes mesures nécessite un réajustement de certaines réformes pays par pays afin d'éviter des situations de monopole ou duopole potentiellement préjudiciables à la qualité de service pour les preneurs d'assurance.

Sur les chemins d'une régulation de développement et protectrice des intérêts assurés

24

Qu'en dit le traité
CIMA?

- Deux points figurant dans les objectifs du traité CIMA méritent à cet égard d'être soulignés:
 - Faciliter les conditions d'un développement sain et équilibré des entreprises d'assurance
 - Favoriser la constitution, sur l'ensemble des pays de la CIMA, d'un marché élargi et intégré réunissant les conditions d'un équilibre satisfaisant au point de vue technique, économique et financier.
- Ainsi le traité CIMA insiste sur un développement équilibré des compagnies d'assurance et des marchés d'assurance, ce qui suppose entre autres que les engagements techniques ne soient surdimensionnés par rapport aux ressources disponibles.

Sur les chemins d'une régulation de développement et protectrice des intérêts assurés

25

□ Qu'en disent les principes et normes de l'IAIS?

Un secteur des assurances équitable, sûr et stable/Norme 1.3

- Dans le préambule des principes de base de l'IAIS et dans la norme 1.3, il est indiqué :
 - « *Un système de réglementation et de contrôle solide est nécessaire pour maintenir un secteur des assurances **équitable, sûr et stable au bénéfice et pour la protection des intérêts des titulaires de polices, des bénéficiaires de polices d'assurance et des réclamants sinistrés** (collectivement dénommés les « titulaires de polices » dans le présent document) ainsi que pour contribuer à la stabilité du système financier »*
- En d'autres termes, la réglementation doit permettre un cadre légal dans lequel le terrain est équitable pour tout le monde : preneurs d'assurance, bénéficiaires, assureurs et intermédiaires.

Sur les chemins d'une régulation de développement et protectrice des intérêts assurés

26

□ Qu'en disent les principes et normes de l'IAIS?

La nécessité d'une consultation publique préalable sur les textes majeurs /Norme 2.6

- Les exigences réglementaires et les procédures de contrôle sont révisées régulièrement. Tous les changements importants font normalement l'objet d'une consultation publique préalable auprès du public et des assureurs.
- Cela inclut non seulement les règles de fond d'application générale mais également les directives et les interprétations qui ne sont pas confidentielles mais peuvent avoir une incidence forte sur les acteurs.
- La transparence renforce la responsabilité des contrôleurs. L'existence d'un mécanisme d'appel ou de révision contribue à assurer que les décisions réglementaires et de contrôle sont prises dans le cadre de la loi de manière aussi cohérente que possible et qu'elles sont bien motivées.
- Toutefois, cela ne doit pas empêcher le contrôleur d'exercer ses fonctions et ses pouvoirs efficacement et rapidement.

Sur les chemins d'une régulation de développement et protectrice des intérêts assurés

27

□ Qu'en disent les principes et normes de l'IAIS?

Nécessité d'une régulation davantage fondée sur les principes que sur des règles

- La réglementation édicte clairement les principes généraux à respecter par les compagnies d'assurance
- En lieu et place d'une déresponsabilisation des dirigeants d'entreprise, cette approche enjoint les dirigeants d'expliquer et de justifier les règles et les mesures en œuvre pour rester dans le corridor défini par les principes généraux
- Cette approche est d'autant plus justifiée que le monde se complexifie davantage et le secteur des assurances suit ce mouvement de complexification.
- Le contrôle actuel de la CIMA est basé sur des règles détaillées plutôt que sur les principes. Cette approche fondée sur les règles est un frein à l'innovation et à la diversité des pratiques de gestion du risque d'une entreprise à une autre ou d'un groupe d'assurance à un autre.
- Il s'agit désormais de passer de la simple vérification du respect de ratios standardisés sans fondement technique pour la plupart vers le respect des principes édictés par la réglementation.

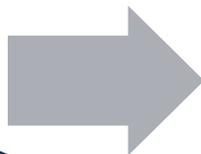
Sur les chemins d'une régulation de développement et protectrice des intérêts assurés

28

- **Qu'en disent les principes et normes de l'IAIS?**
 - **Passer d'un contrôle basé sur les règles vers un contrôle basé sur les principes**

Contrôle basé sur les règles

- Respect de ratios de gestion figés
- Chargements de gestion et d'acquisition parfois imposés à l'entreprise en lieu et place d'un modèle privilégiant équilibre entre chargements et frais futurs
- Ratios de limitation des actifs sans fondements techniques
- Méthodes réglementaires figée de calcul des provisions techniques
- Système de gouvernance beaucoup plus basé sur les diplômes et le nombre d'années d'expérience sans responsabilisation du conseil sur la définition d'un cadre de gouvernance approprié au profil de l'entreprise
- Le contrôle se contente de cocher des cases ou de remplir des formulaires
- Le contrôle fondé sur les règles étouffe l'innovation



Contrôle basé sur les principes

- Une solvabilité et un niveau de fonds propres basé sur le profil de risque de chaque entreprise
- Système de gouvernance et de gestion des risques adapté à chaque entreprise et à définir par le Conseil d'Administration
- Respect du principe de la « personne prudente » tant dans l'évaluation des provisions techniques, la détermination des chargements que dans l'allocation des ressources destinées aux placements
- Traitement équitable des clients par les assureurs et les intermédiaires : définition des orientations énonçant ce qui est attendu des assureurs et des intermédiaires dans le relation « clients »

Sur les chemins d'une régulation de développement et protectrice des intérêts assurés

29

Nécessité d'études d'impact préalables pour les réformes majeures en collaboration avec la profession

- Mesurer préalablement l'impact des réformes majeures sur les surfaces financières des compagnies d'assurances, les systèmes d'information, les canaux de distribution
- La modification réglementaire représente-elle la meilleure façon d'intervention par rapport au sujet identifié?
- Les avantages attendus justifient-ils les coûts à exposer pour s'arrimer à la nouvelle réglementation?
- La répartition des effets au niveau des 14 pays de la CIMA?
- La réglementation est-elle claire, cohérente, compréhensible et accessible aux usagers ?

La prise en compte de l'écosystème dans les réformes

- Tenir compte des législations existantes dans l'environnement aux niveaux fiscal, financier, juridique et protection sociale
- La prise en compte de la taille et de la maturité des marchés
- Tenir compte de l'architecture générale des marchés et de la situation des autres acteurs fournissant des services similaires à l'assurance
- Réaliser des études comparatives avec des marchés de taille similaire en Afrique présentant des similarités fortes avec les pays de la CIMA

Les défis pour les compagnies d'assurance

30

La nécessité de réduire les frais généraux

- Rationaliser la gestion des entreprises par une politique rigoureuse des frais généraux
 - Les dépenses doivent être justifiées, raisonnables et adaptées aux moyens de l'entreprise
- Engager la transformation numérique des entreprises d'assurance
- Réduire les frais de fonctionnement des organes dirigeants (direction générale, conseil d'administration, sociétés mères,..)
- Mettre fin aux nombreux conflits d'intérêts dans la passation des marchés

Instaurer un pilotage analytique des frais généraux

- Assurer l'affectabilité des frais par destination
- Assurer l'affectabilité des frais par branche

Restaurer la confiance perdue du régulateur

- Un indispensable renforcement de la relation Assureur/Client par un **paiement spontané des sinistres**
 - Être à la fois disponible, attentionné et fiable vis-à-vis de ses clients est, selon nous, un prérequis pour toute relation sur le long terme
 - Conquérir de nouveaux territoires dans la relation client en développant une stratégie digitale et en renforçant notre devoir de conseil
- Renforcer l'architecture des marchés par des plates formes communes et efficaces des sinistres de masse tel que la RC Auto (Matériel et Corporel)
- Instaurer au sein des marchés un système d'autorégulation efficace permettant la mise à l'index des compagnies qui ne respectent pas leurs engagements et qui perturbent les mécanismes de marché

Les défis pour les compagnies d'assurance

31

Réadapter les systèmes d'information pour accélérer la cadence de règlement des sinistres

- Assurer l'interconnexion des systèmes d'information aux canaux digitaux de distribution et de gestion de la relation client tout en y intégrant la **dimension paiement des sinistres**

Revisiter notre business modèle

- Les systèmes de tarification devront être revus dans la mesure où le cadre actuel ne semble pas adapter pour la prise en compte des frais administratifs et des coûts d'acquisitions
- Nécessité de revoir notre modèle de création de valeur pour l'orienter effectivement client par **l'accélération de la cadence de règlement des sinistres**

Assurer l'efficacité opérationnelle

- Avec la chute attendue des marges opérationnelles et l'augmentation des coûts d'exploitation, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle deviendra un enjeu majeur incontournable :
 - Rechercher des opportunités de mutualisation internes groupe ou externe des activités hors métier tout en conservant une gestion efficace des spécificités liées au métier notamment **dans le cadre du paiement des sinistres**
 - Tester périodiquement les modèles, les organisations et les procédures opérationnelles, mettre en œuvre les recommandations et mesurer l'amélioration continue des performances **dans le cadre du paiement des sinistres**

Conclusion

32

Protection des assurés et marges opérationnelles des compagnies d'assurance peuvent cheminer ensemble dans le cadre d'un secteur des assurance solide, créateur de valeur ajoutée confortable pour les preneurs d'assurance et les actionnaires.

Cependant, il convient de savoir où placer le curseur de la réglementation. L'indentification du point d'équilibre devrait être un défi permanent pour le régulateur et la profession. Car comme on le dit souvent pas d'assureur, pas d'assuré.

- Les assureurs devraient donner plus de gages de leur capacité à gérer efficacement les ressources collectées dans un cadre qui place l'assuré au cœur de toutes les préoccupations
- Tout en assumant pleinement sa mission de protection des assurés, le régulateur devrait garantir la stabilité et l'équilibre du secteur dans le cadre de la surveillance macro prudentielle du système financier.

C'est ce dialogue permanent engagé par le Secrétaire Général de la CIMA et son équipe, (il faut le reconnaître) qui permettra de conquérir de nouveaux espaces de croissance durable pour l'assurance africaine.

Merci

33



Cotisation : **700F/mois**
Capital garanti : **jusqu'à 1 million**

Allianz Obsèques
Souscrivez aujourd'hui pour préparer demain.

Payez vos primes avec MTN Mobile Money

Allianz

Avec vous de A à Z.