

ÉCHELLE : VOIR GRAND

Mia Thom, Jeremy Gray, Zani Müller et Jeremy Leach¹
Avril 2014

POURQUOI S'INTÉRESSER À L'ÉCHELLE ?

La combinaison de faibles primes et de coûts fixes et marginaux élevés, notamment pour la distribution, l'administration et le traitement des sinistres, est à l'origine des difficultés que rencontrent de nombreuses initiatives de micro-assurance pour se pérenniser. Pour améliorer la rentabilité, il est nécessaire de générer de gros volumes d'activité, de façon à réaliser des économies d'échelle en répartissant les frais généraux et les coûts fixes sur un plus grand nombre de polices et donc un montant

accru de primes. Accroître l'échelle permet également d'augmenter le pool de risque, ce qui peut aider à améliorer les modèles de tarification. Accroître l'échelle implique de vendre de gros volumes de produits et de conserver sa clientèle. Cependant, cela ne va pas sans difficulté, compte tenu de la nature de l'assurance et des défis propres au marché cible en matière d'intermédiation et de conception de produits.

Cette étude a analysé 95 projets ayant atteint une grande échelle (> 1 M vies/polices en Asie et en Amérique latine ; > 500 k en Afrique) et évalué en détail huit cas pour comprendre les facteurs qui influent sur l'échelle.



¹ Cette note est tirée du Microassurance Paper n° 30, disponible à l'adresse <http://www.microinsurancefacility.org/publications>. Mia Thom, Jeremy Gray et Zani Muller travaillent au Centri (Centre pour la réglementation et l'inclusion financière), et Jeremy Leach chez Bankable Frontier Associates.

QUELS SONT LES FACTEURS FAVORISANT L'ÉCHELLE ?

La plupart des initiatives de micro-assurance qui ont atteint une grande échelle l'ont fait rapidement, en s'efforçant de gagner accès à de larges groupes cibles (et de le conserver), par le biais de la vente de produits obligatoires, de partenariats ou d'agents de vente directe. L'apport de subventions de l'Etat et la demande latente ont également eu un effet significatif sur l'augmentation des adhésions, mais ceux-ci sont considérés comme des facteurs externes hors du contrôle des systèmes de micro-assurance. La technologie, les capacités de gestion, la réglementation et les infrastructures se sont également avérés des facilitateurs importants, non pas directement pour accroître les souscriptions, mais pour soutenir le développement durable de l'échelle.

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA MONTÉE EN ÉCHELLE ?

La Figure 3 montre les différents facteurs qui contribuent à la croissance des ventes d'assurance à chacune des trois étapes de développement. Ces trois étapes forment un modèle de progression de l'échelle des programmes de micro-assurance. La figure montre que les facteurs d'une étape donnée doivent être en place pour que la progression puisse se poursuivre à l'étape suivante. D'autres facteurs peuvent être présents, mais ils sont moins cruciaux pour l'échelle à ce stade.

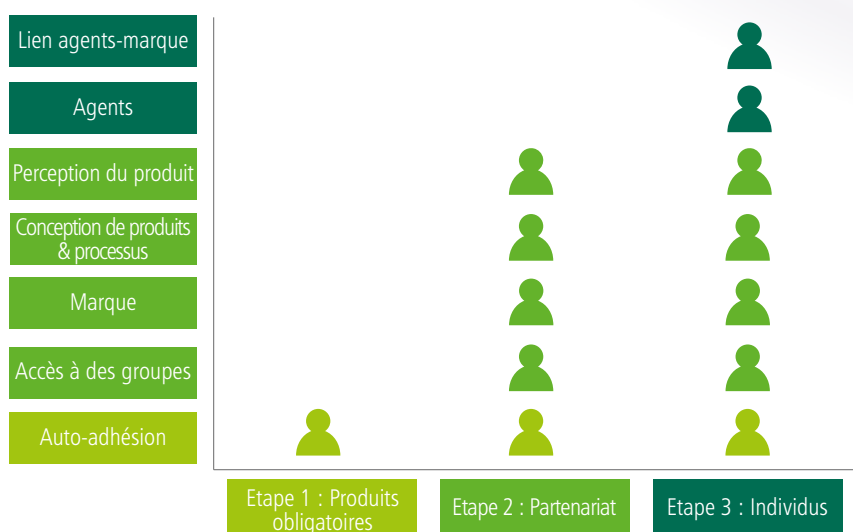
La première étape consiste en la vente de produits obligatoires : les assureurs s'associent avec un canal d'intermédiation pour

fournir des produits d'assurance automatiques ou obligatoires aux clients. L'assureur peut ainsi exploiter l'infrastructure physique d'intermédiation du partenaire pour la distribution, ce qui réduit considérablement l'investissement initial requis. Cette étape donne aussi à l'assureur le temps d'apprendre à connaître le marché à faibles revenus et aux clients le temps de tester la valeur de l'assurance.

Ce marché peut rapidement devenir saturé et l'initiative doit alors passer à la deuxième étape pour assurer sa croissance. La deuxième étape se caractérise par des partenariats permettant à l'assureur de vendre de l'assurance volontaire aux clients existants ou à d'autres groupes préexistants. L'objectif de cette étape est de développer la marque et de construire de solides relations avec des partenaires.

La troisième et dernière étape consiste pour l'assureur à cibler des individus par le biais d'agents. La croissance s'opère dès lors au-delà des groupes et le recours aux partenaires est réduit. Cette étape nécessite pour l'assureur de concevoir des produits et des processus qui peuvent attirer des clients individuels, notamment de développer des modèles appropriés de distribution par le biais d'agents. Pour réussir sa transition vers la troisième phase, l'initiative utilise les fondations mises en place au cours des deux étapes précédentes. Il peut alors s'appuyer sur sa technologie, ses processus, ses infrastructures et sa marque pour administrer les polices volontaires individuelles vendues par le biais des agents. Les assureurs ayant atteint le troisième stade ne sont pas nombreux, mais Hollard Insurance offre un exemple intéressant en Afrique du Sud (voir encadré 1).

FIGURE 3. Facteurs d'échelle par étape



Certaines étapes peuvent être supprimées en raison de facteurs externes

ENCADRÉ 1. Atteindre une large échelle : l'exemple de Hollard Insurance

Hollard est l'assureur privé le plus important d'Afrique du Sud, avec près de sept millions de souscripteurs. Hollard a dans un premier temps élargi son échelle par le biais d'un partenariat avec Edcon, une enseigne de vente au détail de vêtements, chaussures et tissus, pour la vente d'une assurance décès emprunteur volontaire. Hollard a récemment commencé à porter ses efforts sur des canaux de vente directe et rencontre un succès notable avec ses agents.

Le partenariat Hollard/Edcon a commencé en 2000, date à laquelle Edcon a approché Hollard, doté d'une image de marque solide dans le secteur, pour offrir une assurance décès emprunteur dans le but de réduire ses pertes sur créances irrécouvrables. La joint-venture permettait à Edcon d'exploiter l'expérience de Hollard dans la conception et l'administration de produits, tout en lui apportant une large base de clientèle, une plate-forme pratique de collecte des primes et l'administration de la force de vente. La responsabilité décisionnelle était partagée à parts égales entre les partenaires. Après avoir commencé avec un produit unique d'assurance décès emprunteur, le partenariat s'est élargi pour inclure de l'assurance vie simple, de l'assurance funéraires et de l'assurance pour téléphone portable. Le nombre total des polices actuellement en vigueur grâce à ce partenariat se monte à 5,6 millions.

Initialement, la vente n'était assurée que par téléphone à partir de centres d'appels pour distribuer rapidement et à faible coût le produit d'assurance décès emprunteur, en s'appuyant sur les informations dont disposait Edcon sur sa clientèle. L'ensemble du personnel de vente au détail est désormais formé pour vendre de l'assurance également en magasin, mais étant donné le manque de mesures incitatives et la forte rotation du personnel, ce canal de distribution offre un faible rendement.

Au cours des trois dernières années, Hollard et Edcon ont commencé à employer des agents en magasin rémunérés par le biais de commissions. Ce changement a été suffisamment efficace en termes de ventes pour en justifier le coût - 60 pour cent des nouvelles polices vendues le sont par l'intermédiaire des agents en magasin, contre 40 pour cent par les centres d'appels.

Les ventes directes de Hollard représentent toujours une proportion relativement faible de sa clientèle totale, mais la direction indique que les ventes effectuées par les agents se caractérisent par des taux de conversion beaucoup plus élevés - 400 à 600 pour cent - que ceux des autres canaux de l'assureur.

QUELLES LEÇONS L'ÉTUDE A-T-ELLE À OFFRIR AUX OPÉRATEURS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCHELLE DES SYSTÈMES DE MICRO-ASSURANCE ?

Voici les enseignements clés que révèle l'étude des initiatives ayant réussi à atteindre une large échelle :

Les assureurs doivent aligner leur stratégie de développement d'échelle sur leur groupe cible.

La plupart des stratégies d'échelle sont basées sur les ventes d'assurance obligatoire, les partenariats ou les réseaux d'agents, ciblant des groupes contraints, des groupes volontaires et des individus. Aligner la stratégie d'échelle sur le groupe cible est plus efficace et améliore la souscription.

Le partenariat est un pilier du développement de l'échelle, mais les motivations des différentes parties doivent être concordantes.

La plupart des initiatives de micro-assurance parviennent à grande échelle grâce à un partenariat sous une forme ou une autre. Le partenaire idéal apporte une marque de confiance ainsi que les ressources et compétences nécessaires pour atteindre efficacement le marché cible. Comprendre et aligner les intérêts des partenaires est essentiel à la réussite à long terme du partenariat.

Les produits obligatoires permettent d'accroître instantanément l'échelle et peuvent offrir un accès pour la vente d'autres produits.

Les produits obligatoires, comme l'assurance crédit couvrant le décès de l'emprunteur, peuvent toucher rapidement un grand nombre de clients. Une fois établie, cette clientèle offre la possibilité d'approfondir la



© Fonds

connaissance du marché et, au fil du temps, de vendre des produits volontaires aux clients existants et à de nouveaux clients. Bien que l'assurance décès emprunteur ne soit pas connue pour sa grande valeur, elle constitue souvent le premier contact des clients avec l'assurance et peut s'avérer un tremplin important pour les produits à plus forte valeur.

L'Etat a un rôle important à jouer pour permettre à l'assurance santé et à l'assurance agricole d'atteindre une échelle significative.

Trente-cinq pour cent des initiatives de micro-assurance qui ont atteint une large échelle ont été soutenues d'une manière ou d'une autre par l'Etat. Les gouvernements ont joué un rôle particulièrement important dans la micro-assurance agricole et la micro-assurance santé. Beaucoup de ces systèmes auraient eu des difficultés à atteindre cette échelle sans leur soutien.

L'utilisation de technologies appropriées est essentielle pour l'administration, l'information et la communication à grande échelle.

Assurer l'administration et la tarification d'un grand nombre de polices requiert une technologie efficace. Les systèmes manuels sont plus consommateurs de temps, sujets aux erreurs et sont coûteux à mettre en œuvre pour traiter de gros volumes. L'utilisation de la technologie est encore plus importante lorsque plusieurs

produits différents sont offerts par divers partenaires. L'achat et le renouvellement des polices sont fortement influencés par l'expérience du client. Des communications fréquentes permettent de tenir le client informé et accroît la tangibilité de l'assurance, ce qui augmente la probabilité de renouvellement des polices. Mettre en place des systèmes capables de traiter de gros volumes de clients dès le départ peut améliorer l'efficacité.

Adapter les produits et les processus aux besoins des clients augmente la souscription et la fidélisation.

Les clients sont plus susceptibles d'acheter et de renouveler des assurances dont ils tirent un bénéfice. Concevoir des produits en gardant les clients à l'esprit garantit que leurs besoins seront mieux pris en compte. Le suivi des enquêtes clients et des réclamations peut fournir des données utiles sur l'expérience des clients afin d'orienter les améliorations.

Le recours à des agents est coûteux, mais l'exploitation de réseaux de distribution offre des avantages considérables.

Un certain nombre d'initiatives ont réussi à augmenter de manière significative leurs niveaux de vente et de fidélisation en utilisant des agents pour vendre leurs produits. Les agents peuvent accroître l'adoption de produits volontaires, car ils offrent un accès à l'information, donnent un visage à l'assureur et renforcent la confiance des clients. Les agents se voient généralement offrir des

incitations à la vente. Tirer parti des réseaux de distribution en plaçant des agents dans les locaux de partenaires de distribution, ou permettre aux agents de compléter leurs revenus grâce à la vente d'autres produits, peut réduire les coûts associés.

CONCLUSION

Atteindre une large échelle est difficile, mais crucial pour la pérennité des services de micro-assurance. Cette étude a

permis d'identifier les facteurs qui favorisent le développement de l'échelle, ainsi qu'un certain nombre d'enseignements utiles aux praticiens pour concevoir leurs initiatives de micro-assurance. Les facteurs s'appuient les uns sur les autres pour faire progresser l'échelle suivant plusieurs étapes. Passer d'une étape à l'autre exige que les fondations soient en place. Si toutes les initiatives ne passent pas nécessairement par tous les stades, aborder les étapes dans le désordre ou s'affranchir de l'une d'elles peut nuire à l'atteinte d'une échelle significative.

Sous couvert de l'Organisation internationale du Travail et du Programme Finance et Solidarité, le **Fonds pour l'innovation en micro-assurance** vise à accroître la disponibilité de produits d'assurance de qualité pour les personnes à faibles revenus des pays en développement afin de les protéger des risques et rompre le cycle de la pauvreté. Le Fonds a été créé en 2008 grâce à une généreuse subvention de [la Fondation Bill et Melinda Gates](#) pour apprendre comment étendre une couverture de micro-assurance de qualité aux travailleurs pauvres et promouvoir les enseignements émergents du secteur. Le Fonds bénéficie aussi de subventions en provenance de [différents bailleurs](#) dont la [Foundation Z Zurich](#) et [AusAID](#).

Pour en savoir plus : www.ilo.org/microinsurance



Bureau
international
du Travail



microinsurance@ilo.org
www.ilo.org/microinsurance