

## FINAFRIQUE RESEARCH

# LA GESTION ACTIF-PASSIF

UN OUTIL POUR DYNAMISER LE SECTEUR DE  
L'ASSURANCE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

**Patrick FOSSO**

*Actuaire et Consultant FinAfrique*



## SOMMAIRE

<b>LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE, UNE NICHE INSUFFISAMMENT EXPLOITÉE</b>	<b>3</b>
La nécessaire protection des fonds propres	4
L'ALM comme moteur de croissance et outil stratégique	5
Un cadre réglementaire en pleine mutation	6
Vers une nécessaire transformation des business models	7
<b>REFERENCES</b>	<b>10</b>

## LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE, UNE NICHE INSUFFISAMMENT EXPLOITÉE

Les produits d'assurance vie permettent aux agents économiques de transférer les risques auxquels ils sont soumis, à titre individuel, vers un pool d'assurés, pour limiter les conséquences financières des aléas portant sur la vie humaine.

Dans les pays dits développés, l'assurance vie, notamment à travers les produits d'épargne, joue un rôle majeur dans le financement de l'économie réelle et la protection financière des assurés. Les primes captées permettent aux états et aux entreprises locales de se refinancer, assurant ainsi un transfert efficace de richesse entre l'épargne des assurés et les besoins de financement de ces acteurs économiques d'une part, et la redistribution des profits des entreprises vers les épargnants d'autre part. Ce procédé simple a permis à l'assurance vie de s'imposer comme un maillon essentiel du développement socioéconomique en tant que moteur de croissance endogène.

Même si les premières sociétés d'assurance vie sur le continent africain datent de la période coloniale, elles n'ont pas pu ériger un modèle robuste suffisamment adapté au contexte africain. Aujourd'hui encore, elles n'arrivent pas à pleinement accompagner l'évolution de la société de par une offre de produits insuffisamment inspirée des réalités locales, et un manque de confiance entre les divers agents de la chaîne (assureurs, distributeurs, assurés).

Pourtant, dans le cas particulier des sociétés africaines, le marché de l'assurance vie dispose d'atouts considérables pour son développement. En effet, les ménages ont un pouvoir d'épargne élevé, les économies locales ont un réel besoin de financement, et les transformations sociétales notamment avec l'avènement du digital font émerger une classe de consommateurs - les BoP (base of pyramid à définir) - longtemps oubliée dans les schémas classiques de business. Pour les 4 pays de la zone CIMA les plus avancés, les données montrent que la croissance du PIB s'accompagne d'une évolution favorable du revenu brut par habitant (en parité de pouvoir d'achat).

RNB / hab (en \$ PPA)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Croissance moyenne annuelle
Côte d'Ivoire	2 540	2 570	2 450	2 710	2 890	3 150	4%
Cameroun	2 460	2 490	2 580	2 670	2 780	2 940	4%
Sénégal	2 060	2 110	2 130	2 180	2 220	2 270	2%
Gabon	13 630	13 950	14 670	15 440	15 970	16 730	4%
RNB / Hab en \$ PPA	20 690	21 120	21 830	23 000	23 860	25 090	4%

RNB / hab (en \$ PPA)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Croissance moyenne annuelle
Côte d'Ivoire	3.3%	2.0%	-4.4%	10.7%	9.2%	9.0%	6%
Cameroun	1.9%	3.3%	4.1%	4.6%	5.6%	5.9%	5%
Sénégal	2.4%	4.3%	2.1%	3.5%	3.5%	3.9%	4%
Gabon	-1.2%	7.4%	6.3%	6.5%	4.3%	4.3%	6%
RNB / Hab en \$ PPA	1.6%	4.2%	2.0%	6.3%	5.7%	5.8%	5%

Source : Données Banque Mondiale

**Des avancées significatives peuvent être notées ces dernières années.** Le cadre de la profession s'est considérablement affiné en se dotant d'organes permettant d'encadrer le développement du marché. En effet, que ce soit d'un point de vue réglementaire avec la présence accrue d'organes de régulation comme la CIMA, ou d'un point de vue métier avec des organismes tels que la FANAF ou les associations nationales de compagnies d'assurance, on assiste à une épuration du marché qui ne laisse plus aucune place à l'amateurisme.

Face aux enjeux croissants et en vue d'une ambition affichée du marché africain de s'affirmer dans cet univers dominé par les grandes places européennes et américaines, il est nécessaire de se doter d'outils performants et modernes sans lesquels toute croissance est hasardeuse.

*La gestion du risque actif-passif (ALM) est un élément essentiel au développement d'une société d'assurance, notamment en assurance vie. Au-delà des outils et des modèles, c'est tout un processus de pilotage des risques visant une utilisation optimale des ressources. Pour le marché africain, c'est à la fois une nécessité et une opportunité qu'il est impératif de saisir pour bâtir sereinement un modèle économique pérenne et rentable. Le risque ALM se matérialise par une inadéquation entre l'ensemble des engagements pris par la société (passif) et les ressources dont elle dispose (actifs) pour les honorer. En assurance IARDT (Incendie Accidents Risques Divers et Transports) ou en assurance santé, les contrats ont généralement une durée d'un an et les primes sont à tacite reconduction. Ici, le risque ALM se matérialise pour les contrats dont le délai de réalisation est potentiellement long (assurance décennale, responsabilité civile médicale par exemple) ou pour des risques générant des paiements de long terme (pension suite à un accident par exemple). En assurance vie, la gestion de long terme est au cœur de l'activité. La source du risque peut être liée à des différences de nature (actifs courts contre passifs longs, actifs à paiement in fine contre passif à paiements réguliers...), de niveau entre l'actif et le passif, de volatilité etc. La gestion ALM vise donc à maintenir l'adossement entre l'actif et le passif afin de limiter les impacts d'un choc d'actif ou de passif sur les fonds propres.*

## LA NECESSAIRE PROTECTION DES FONDS PROPRES

L'industrie assurantielle est particulièrement sensible aux risques ALM du fait de l'inversion du cycle de production. En effet, contrairement aux autres biens, le prix d'une police d'assurance est fixé avant que l'assureur ait connaissance de son prix de revient. L'assureur établit le prix de vente des contrats (et des garanties afférentes) sur la base de probabilité de réalisation du risque qu'ils couvrent. L'espérance de rentabilité pour un assureur est donc fortement dépendante de son appréciation du risque de réalisation de la garantie. Par exemple, les produits d'épargne commercialisés garantissent (presque) tous un taux minimum de revalorisation annuel. En zone CIMA, ce taux est plafonné à 3.5% et le jeu de la concurrence

fait que la plupart des compagnies garantissent contractuellement ce taux viager maximal de 3.5%.

Si par le passé, la conjoncture économique et la taille des encours rendaient les garanties contractuelles relativement simples à honorer, le contexte actuel rend les choses un peu plus délicates. En effet la baisse de performance des marchés, l'évolution du cadre réglementaire, notamment sur les politiques d'attribution de revalorisation, la pression des actionnaires sur les marges dégagées et la croissance des encours sont autant de facteurs qui nécessitent une modernisation dans la stratégie de développement des entreprises pour ce qui concerne les encaissements futurs, mais aussi une réelle analyse et maîtrise des risques liés aux contrats en portefeuille. En assurance vie en particulier, le risque couvert peut avoir un délai de réalisation relativement long, d'où la nécessité d'adopter une vision de long terme pour l'ensemble des opérations. Dans l'exemple précédent, la compagnie serait obligée de ponctionner ses fonds propres pour honorer des garanties à 3.5% en cas de baisse des rendements des investissements.

## L'ALM COMME MOTEUR DE CROISSANCE ET OUTIL STRATEGIQUE

Si les compagnies de la zone CIMA sont encore peu réceptives aux vertus des outils ALM pour la protection des fonds propres, elles sont cependant très enclines à explorer des solutions leur permettant d'accroître leurs performances. Il est de notoriété publique que les sociétés d'assurance, notamment vie, ont du mal à capter l'épargne des ménages des marchés dans lesquels elles opèrent. L'analyse des comptes de résultats démontre qu'elles dépensent des fortunes pour conquérir et fidéliser les prospects et que les rendements des contrats sont faiblement compétitifs par rapport aux autres solutions de placements (tontines, livrets bancaires...).

(Milliards CFA)	2009	2010	2011	2012	2013
Frais généraux + commission	44,7	50,2	55,0	61,9	69,5
%CA	26%	25%	25%	26%	27%

Source : Rapport FANAF - Marchés de l'assurance en Afrique, données 2009-2013

(Milliards CFA)	2009	2010	2011	2012	2013
Placements	539,1	629,3	718,1	786,5	883,2
Obligations	32%	27%	27%	29%	26%
Actions	10%	18%	16%	17%	18%
IMMO	9%	11%	11%	12%	12%
Cash	37%	36%	39%	37%	39%
Autres	12%	9%	7%	6%	5%
Produits financiers	18,2	20,3	30,0	30,3	31,5
Rendement	3,52%	3,47%	4,45%	4,03%	3,78%

Source : Rapports FANAF de 2011 à 2015

S'il est vrai que les populations cibles sont assez peu sensibilisées aux solutions des contrats d'assurance vie pour se prémunir contre les risques, certains comportements irresponsables des compagnies renforcent la défiance des prospects. De plus, la collecte est maintenue durablement faible du fait d'une inadéquation entre les produits commercialisés et les caractéristiques socio-économiques des potentiels clients. L'assurance vie pêche ainsi par



son incapacité à se réinventer en dehors de son circuit traditionnel hérité de la période coloniale.

---

OR, ON ASSISTE AUJOURD'HUI A L'EMERGENCE D'UNE CLASSE MOYENNE TRES FORTE QUI SERA DEMANDEUSE DE SOLUTIONS POUR SE PREMUNIR DES RISQUES PRECISEMENT GERES AU SEIN DES CONTRATS D'ASSURANCE VIE.

---

La science actuarielle et les outils ALM peuvent permettre aux compagnies de capter cette masse en les équipant de produits simples, efficaces et adaptés à leur réalité. En effet, les garanties contractuelles, lorsqu'elles existent, sont aujourd'hui libellées en des termes qui n'ont pour but que de protéger la compagnie. Si les compagnies veulent capter l'épargne des ménages, il conviendrait d'assortir les contrats de garanties suffisamment incitatives et claires.

D'autre part, les modèles ALM ont à cœur d'accompagner les preneurs de décision dans la gestion quotidienne de l'activité. Ils permettent notamment d'identifier, calculer et piloter les différents éléments permettant de générer de la valeur. Les décideurs ainsi éclairés, prennent des décisions qui, sur le long terme, permettent de pérenniser l'activité tout en contribuant efficacement à la gestion des risques.

---

LES OUTILS ALM SONT DONC A LA FOIS UN MOTEUR DE CONQUETE DES PARTS DE MARCHES ET D'APPRECIATION DE LA VALEUR CREEE.

---

## UN CADRE REGLEMENTAIRE EN PLEINE MUTATION

Dans sa volonté d'assainir le marché d'assurance, le régulateur africain la CIMA mène sur tous les fronts des chantiers visant à rétablir les équilibres entre les parties prenantes autour d'un contrat : assureurs, assurés, distributeurs d'assurance. Certains chantiers sont bien avancés et le marché commence à ressentir les effets positifs de leur mise en application, d'autres font l'objet d'échanges nourris entre le régulateur et les professionnels. Certains chantiers auront un impact significatif sur l'activité des compagnies d'un point de vue ALM.

### *S Chantier 1 : Création des tables CIMA H et CIMA F*

Parmi les chantiers ayant mis en lumière le rôle prépondérant des outils ALM, il y a la refonte en 2012 des tables de mortalité utilisées pour provisionner et tarifier les risques de mortalité / longévité. Depuis 2012, lors de l'entrée en vigueur des tables, les compagnies désireuses de maintenir leurs agréments ont intégré les différentes conséquences sur les résultats techniques, sur l'exigence de marge de solvabilité, sur les tarifs des productions. Par exemple pour les contrats soumis au risque de longévité, le changement de table induit une baisse de la mortalité et donc aggrave le risque de longévité. Les provisions mathématiques doivent donc être revues pour satisfaire au nouveau cadre réglementaire. L'autorité de contrôle a laissé 5 ans aux compagnies pour se mettre en ordre de marche et les organes exécutifs des compagnies doivent produire un argumentaire détaillé des actions mises en place. Les compagnies peuvent largement s'appuyer sur les résultats fournis par les outils ALM pour accompagner la stratégie de long terme leur permettant de se conformer aux exigences réglementaires.

## 5 Chantier 2 (en cours) : Régulation de la participation bénéficiaire

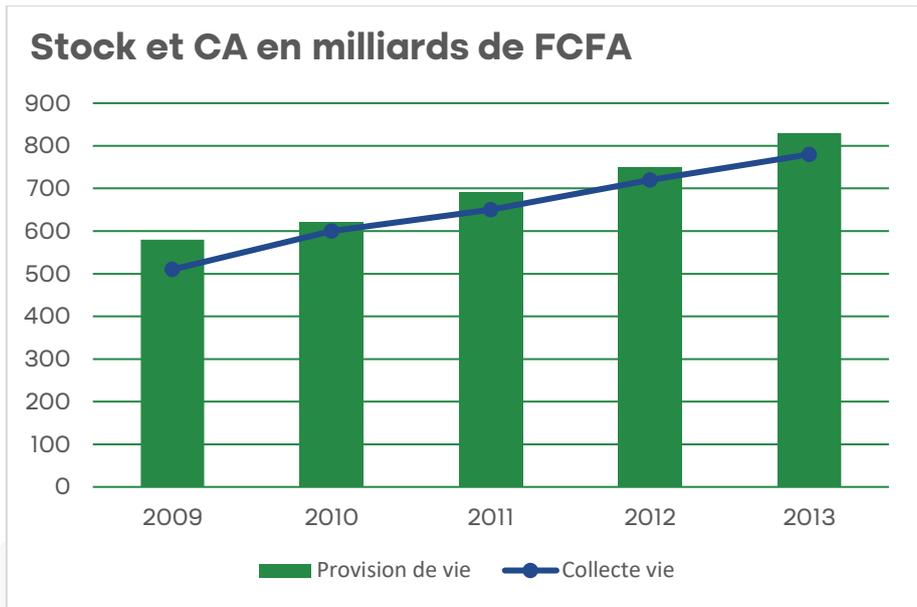
D'autres chantiers en cours d'élaboration militent également en faveur du développement d'une véritable culture ALM. En effet, un projet de décret de la CIMA visant à encadrer le mécanisme de la participation bénéficiaire des contrats d'assurance vie anime fortement la profession. Le code CIMA, dans les articles 81 à 86, définit les formules de calcul de la part minimale des profits réalisés par les compagnies à distribuer aux assurés. Fort du constat que les charges de gestion obèrent la profitabilité des contrats d'assurance vie pour les assurés, les réflexions sont en cours au sein de la CIMA pour redéfinir l'assiette de produits financiers distribuables afin de doper le taux de rendement servi aux assurés. Trois pistes sont à l'étude, mais celle qui manifestement reçoit les faveurs du régulateur aura un contrecoup sur le business model des compagnies vie. En effet, cette méthode préconise d'exclure les charges de gestion de l'assiette des produits distribuables. Les compagnies de la zone CIMA dont la charge de gestion représente une part considérable de leurs frais de fonctionnement se retrouveraient ainsi avec une ardoise lourde qui étaient jusque-là absorbée par les assurés et qui devra désormais être passée en résultat. Mais au-delà de ce premier constat, cette mesure crée un effet d'opportunité dont la rentabilité peut être appréciée à travers des outils ALM. En effet, même si les compagnies doivent désormais supporter une nouvelle charge, l'augmentation du taux de participation aux bénéfices induit une augmentation des encours gérés et donc une augmentation des marges dégagées, mais aussi une augmentation du besoin de marge de solvabilité. Il est donc nécessaire d'avoir une approche globale du rendement d'une telle mesure qui somme toute a un effet très positif pour les assurés et pour l'image de l'assurance vie.

## VERS UNE NECESSAIRE TRANSFORMATION DES BUSINESS MODELS

Les volumes drainés par l'assurance vie aujourd'hui ne cessent de croître et le marché devrait atteindre une taille critique dans les années à venir.

(Milliards CFA)	2009	2010	2011	2012	2013	Croissance moyenne annuelle
Provisions vie % croissance	566,8	640,6 13%	688 7%	767,3 12%	838,1 9%	10%
Collecte vie % croissance	172,2	201,8 17%	216,6 7%	240,7 11%	258,9 8%	11%

Source : Rapport FANAF - Marchés de l'assurance en Afrique, données 2009-2013



Si les taux de pénétration en Afrique subsaharienne (calculés comme le ratio entre la collecte et le PIB) restent très bas par rapport aux autres régions du monde, les perspectives de croissance sont très encourageantes. Les compagnies doivent donc opérer une nécessaire révolution afin de se hisser au niveau des enjeux en termes de volumes et d'impact sur l'économie réelle.

	Monde	Europe	CIMA
Part des primes dans le PB	4%	7%	0.3%
Part du CA vie dans l'assurance	57%	57%	28%
Prime moyenne vie par habitant (\$)	373	956	~ 1.5

Source : Rapports FANAF données de 2009 - 2013

Le marché a eu maille à partir du fait d'un cadre réglementaire défaillant et de l'insuffisance des investissements de la part des compagnies pour soutenir son développement.

EN EFFET, ON NOTE UNE PENURIE DE COMPETENCES AU NIVEAU DES FONCTIONS CLES DES COMPAGNIES QUI RESULTE D'UN MANQUE D'ECLAIRAGE POUR LA CONDUITE DE L'ACTIVITE.

Certaines fonctions clés du secteur de l'assurance (fonction actuarielle, direction des risques, fonction ALM) sont parfois inexistantes dans l'organigramme des compagnies. D'autres freins structurels comme l'immaturation des marchés financiers locaux, ont aussi souvent été évoqués pour justifier l'état embryonnaire de la chaîne de gestion des risques au sein des compagnies. Avec la croissance fulgurante des encours gérés et l'afflux des capitaux par des investisseurs en quête de débouchés, les compagnies africaines ont plus que jamais leur destin entre leurs mains. Il leur appartient d'opérer la mue nécessaire pour attirer les compétences et utiliser plus efficacement les outils financiers déjà à disposition et dont l'emploi actuel est sous-optimal.



Au niveau de la CIMA, les états généraux de l'assurance vie ont édité un certain nombre de principes visant à redynamiser le secteur. Au niveau réglementaire, le changement est en marche, en témoignent plusieurs chantiers d'assainissement : le changement des tables de mortalité en 2012, la réforme de l'article 13 en 2011 visant la suppression de l'assurance à crédit complétée par l'interdiction pour les intermédiaires d'assurance d'encaisser les primes, le projet de règlement visant la politique de participation aux bénéficiaires, le projet de règlement visant les sur-commissions d'acquisition...

Au niveau métier, des associations telles que la FANAF ou les associations nationales comme l'ASAC (Cameroun), l'ASACI (Côte d'Ivoire), FSSA (Sénégal), FGCA (Gabon) œuvrent pour une professionnalisation du secteur de l'assurance en fédérant les expertises et en assurant les échanges avec les autres acteurs (CIMA, courtiers et autres intermédiaires d'assurances.). Quelques grandes compagnies ont déjà pris la mesure des changements qui seront nécessaires pour s'affirmer dans cette ère où le marché africain cristallise toutes les attentions, mais en général il ne s'agit que d'améliorations à la marge d'un business model encore sous-optimal. En effet, les coûts de distribution restent élevés, les portefeuilles restent majoritairement dominés par des assurés du secteur dit formel, les niveaux de rentabilité restent en deçà des concurrents de l'assurance vie (livret bancaire, tontines.). Même si certaines difficultés structurelles comme le manque d'incitations fiscales ou l'analphabétisme généralisé ou encore des éléments sociétaux comme la religion ou la corruption freinent le développement du marché, le succès d'autres secteurs comme les télécommunications ou la micro assurance démontrent qu'il s'agit surtout d'épiphénomènes qui peuvent être dépassés par l'innovation et la tropicalisation du business model. Le marché pêche surtout par manque d'outils et de compétences adaptés. Les outils et modèles ALM permettent une meilleure gestion des risques en cohérence avec une stratégie de développement de long terme. Ils constituent donc une première amorce pour combler les lacunes techniques de la pratique de l'assurance vie en zone CIMA.

Identifier, mesurer, et gérer les risques sont des étapes nécessaires d'un développement durable et maîtrisé dont les compagnies d'assurance africaines devraient s'accommoder.



## REFERENCES

Compte rendu des travaux du comité de suivi des états généraux de l'assurance vie  
<http://www.fanaf.com/compte-rendu-des-travaux-du-comite-de-suivi-des-etats-generaux-de-l-assurance-vie-a-72.html>

Statistiques marché de l'assurance en zone FANAF  
<http://www.fanaf.com/marche-de-l-assurance-en-afrique-a-67.html>

Note du comité des experts CIMA sur la clause de participation aux bénéfices en assurance vie  
<http://www.fanaf.com/file/upload/Note-la-PB-assurance-vie.pdf>

Observations de la FANAF sur le projet de règlement de la clause de participation bénéficiaire  
<http://www.fanaf.com/file/upload/Note-FANAF-Projet-Reglement-PB.pdf>

L'actuariat et les nouveaux horizons de l'assurance en Afrique - Application à l'assurance vie  
<http://www.fanaf.com/file/upload/intervention-kamega.pdf>

Base de données de la Banque Mondiale  
<http://donnees.banquemondiale.org/>

