

# MAFUCECTO

## Togo

Groupe de Travail du CGAP sur la Micro-Assurance  
Bonnes et mauvaises pratiques  
*Etude de Cas Nr. 25*

Catherine Tremblay, Marisol Quirion, Suzanne Langlois et Frank Klutsé -  
Octobre 2006

## Good and Bad Practices in Microinsurance

This paper was commissioned by the “Good and Bad Practices in Microinsurance” project. Managed by the ILO’s Social Finance Programme for the CGAP Working Group on Microinsurance, this project is jointly funded by SIDA, DFID, GTZ and the ILO. The major outputs of this project are:

1. A **series of case studies** to identify good and bad practices in microinsurance
2. A **synthesis document** of good and bad practices in microinsurance for practitioners based on an analysis of the case studies. The major lessons from the case studies will also be published in a series of **two-page briefing notes** for easy access by practitioners.
3. **Donor guidelines** for funding microinsurance.

## The CGAP Working Group on Microinsurance

The CGAP Microinsurance Working Group includes donors, insurers and other interested parties. The Working Group coordinates donor activities as they pertain to the development and proliferation of insurance services to low-income households in developing countries. The main activities of the working group include:

1. Developing donor guidelines for supporting microinsurance
2. Document case studies of insurance products and delivery models
3. Commission research on key issues such as the regulatory environment for microinsurance
4. Supporting innovations that will expand the availability of appropriate microinsurance products
5. Publishing a quarterly newsletter on microinsurance
6. Managing the content of the Microinsurance Focus website:  
[www.microinsurancefocus.org](http://www.microinsurancefocus.org)

## Table des matières

<b>1. Contexte.....</b>	<b>6</b>
1.1 Rôle de l'État togolais en assurance .....	6
1.2 Réglementation .....	8
1.3 Le secteur de l'assurance au Togo .....	8
1.4 Le rôle de l'État dans la protection sociale .....	9
1.5 Bref portrait de la micro-assurance au Togo.....	10
<b>2. L'institution .....</b>	<b>11</b>
2.1 Histoire de la FUCEC-TOGO.....	11
2.2 Développement organisationnel.....	14
2.3 Ressources .....	17
2.4 Assistance externe.....	17
2.5 Gestion des risques des produits offerts.....	17
2.6 Allocation des bénéficiaires et politiques de distribution de la MAFUCECTO.....	18
2.7 Politique institutionnelle d'investissement des réserves .....	18
2.8 Réassurance .....	18
<b>3. Les clients : les membres des coopératives du Réseau .....</b>	<b>19</b>
3.1 Description des conditions sociales, économiques et géographiques .....	19
3.2 Risques majeurs, vulnérabilité et stratégie d'adaptation.....	20
3.3 Relation entre les risques et les services de la MAFUCECTO .....	21
3.4 Familiarité avec l'assurance avant leur adhésion.....	21
<b>4. Le produit .....</b>	<b>22</b>
4.1 Partenaires.....	23
4.2 Canaux de distribution .....	24
4.3 Avantages .....	25
4.4 Calcul de la prime .....	26
4.5 Collecte de la prime .....	27
4.6 Gestion des réclamations .....	28
4.7 Gestion des risques et contrôle.....	30
4.8 Marketing.....	31
4.9 Satisfaction du consommateur .....	31
<b>5. Résultats .....</b>	<b>33</b>
5.1 Information de gestion .....	33
5.2 Résultats opérationnels .....	34
5.3 Résultats financiers .....	35
5.4 Réserves.....	36
5.5 Impact des protections sociales.....	36
<b>6. Le Développement du produit de micro-assurance.....</b>	<b>38</b>
6.1 Le développement du concept.....	39
6.2 Design du produit.....	40
6.3 Test pilote .....	42
6.4 Déploiement.....	42
6.5 La révision du produit et ajustement.....	43
<b>7. Conclusion.....</b>	<b>45</b>
7.1 Prochaines étapes.....	45
7.2 Leçons apprises et conditions de succès .....	46

## Remerciements

Nous aimerions remercier, pour leur précieuse collaboration à l'écriture de ce document, M. Fedy Kokoumeh, Directeur général de la FUCEC-TOGO ainsi que tous les employés de la MAFUCECTO. Aussi, nous aimerions mentionner la très appréciée contribution de MM. Innocent Yawo Amaglo, de la FUCEC-TOGO et Paul Messan Segnedji, Consultant en assurances.

Les vues exprimées dans ce document sont uniquement celles des auteurs.

## Acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACECA	Association des coopératives d'épargne et de crédit d'Afrique
ADA	Appui au développement autonome
CIF	Centre d'innovation financière
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
COOPEC	Coopérative d'épargne et de crédit
DID	Développement international Desjardins
FCFA	Francs de la Communauté Financière Africaine
FUCEC	Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo
MAFUCECTO	Mutuelle d'assurance de la FUCEC-TOGO
POAS	Programme des organisations associatives et spécialisées
RCPB	Réseau des caisses populaires du Burkina Faso
RPC	Régime de prévoyance crédit
USAID	U.S. Agency for International Development
WOCCU	World Council of Credit Union

Région ou sous-région : Désigne habituellement l'ensemble du territoire desservi par les réseaux membres du CIF : Togo, Sénégal, Mali, Bénin, et Burkina Faso.

## Sommaire exécutif

L'assurance moderne n'est apparue initialement qu'autour des années 1960 au Togo; à partir de cette époque, les pouvoirs publics ont pris certaines mesures législatives et réglementaires en vue d'encourager et de permettre aux initiatives locales et extérieures de s'exprimer et de se lancer dans ce domaine. Par la suite, en 1995, une législation importante nommée Code de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) a été ratifiée par plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest dont le Togo; ce traité est venu introduire une législation unique et des règles de fonctionnement rigides pour toutes les compagnies d'assurances opérant dans les pays signataires

Depuis la fin des années 60, le Gouvernement togolais offre à sa population salariée des protections de base telles que ; régime de prestation familiale, régime de prévention/réparation d'accidents de travail et régime de pension pour les employés publics. Il encourage également les entreprises et les ménages à souscrire des assurances santé et retraite par le biais de la défiscalisation et entreprend depuis quelque temps des actions en vue d'encourager les secteurs de l'économie qui interviennent dans la lutte contre la pauvreté. Pour l'instant, aucune action directe touchant la micro-assurance n'a été posée, mais tout porte à croire que des mesures seront prises prochainement.

C'est en 1989 que la Faîtière des Unités Coopératives d'épargne et de crédit du Togo (FUCEC) décide de se doter et de créer en son sein la MAFUCECTO, une compagnie de type mutuelle ayant pour mission l'offre de produits d'assurance décès aux coopératives du réseau (ou COOPEC). Dû à des charges trop lourdes à assumer de la part des COOPEC pour participer au programme, la structure ne réussit cependant pas toujours à impliquer tous les points de services, ce qui permet entre autres aux compagnies concurrentes la pénétration du réseau. Un souci d'amélioration et de satisfaction des partenaires mènera la FUCEC, de concert avec le Centre d'innovation financière (CIF)<sup>1</sup> de l'Afrique de l'Ouest, à une restructuration totale de la MAFUCECTO en 2003 et à l'implantation et l'expérimentation de nouveaux processus et produits. Cette expérimentation s'inscrit dans un projet commun initié en 2002 avec cinq réseaux partenaires de quatre pays voisins chapeautés par le CIF et avec l'appui de deux groupes partenaires en développement international; le groupe canadien Développement international Desjardins (DID), ainsi que le groupe européen - Appui au développement autonome (ADA) du Luxembourg. Ce projet vise la création d'une compagnie d'assurances de portée sous-régionale qui aura pour but l'offre de services financiers communs aux six réseaux. Le nouveau régime instauré porte le nom de « Régime de prévoyance crédit » (RPC).

Pour l'instant, un seul produit est offert; il couvre ou rembourse les soldes des crédits dans l'éventualité du décès ou de l'invalidité totale et permanente de l'emprunteur et offre une protection de base additionnelle et obligatoire de 100 000 FCFA (189 \$US). La clientèle est constituée des membres emprunteurs des COOPEC et la protection est obligatoire pour les demandeurs de prêts. La compagnie se réserve le droit de refuser les personnes ne

<sup>1</sup> Le Centre d'innovation financière est une société anonyme à propriété coopérative regroupant six réseaux coopératifs de l'Afrique de l'Ouest; le RCPB du Burkina Faso, la FACECAM du Bénin, Nyèsigiso du Mali, Kafo Jiginew du Mali et PAMECAS du Sénégal.

remplissant pas les conditions minimales d'assurabilité (un bref questionnaire d'adhésion doit être complété).

La vente du produit est assurée par les agents de crédit qui bénéficient d'une formation continue de la part de la MAFUCECTO. Tout au long du processus, la COOPEC agit comme interface entre le membre assuré et la MAFUCECTO et reçoit une rémunération conséquente. L'administration est gardée simple afin de faciliter la tâche des COOPEC non informatisées; la prime est payée en totalité lors de l'octroi du prêt, un remboursement étant effectué dans l'éventualité où le contrat se termine avant échéance.

Avant la réorganisation de la MAFUCECTO, la gestion des informations était plutôt inefficace; il était alors très difficile d'obtenir rapidement des informations de gestion fiables. Cette déficience d'information empêchait une saine gestion de l'activité d'assurance et expliquait le faible taux d'adhésion de la part des COOPEC. Depuis l'instauration du nouveau régime, le déploiement va bon train, les indicateurs d'efficacité sont en deçà des attentes, un système simpliste de collecte d'information a été mis en place et on dénote une avancée importante au niveau du produit, sa gestion et son acceptation par la clientèle.

Une fois l'expérimentation et le déploiement dans la totalité des COOPEC complétés, la MAFUCECTO étudiera la possibilité de bonifier sa gamme de produits à offrir aux membres, à titre d'exemple : assurance-épargne, assurance supplémentaire, etc.

## 1. Contexte

**Table 1.1 : Informations générales**

PIB (Milliards \$US)	1,759
Population (millions)	4,9
Densité de population par km <sup>2</sup>	86,4
Pourcentage population urbaine / rurale	64,9 (rurale) 35,1 (urbaine)
PIB / Habitant (\$US)	323,3
PIB - Taux de croissance	3 %
Inflation	4 %
Taux de change (Devise / 1 \$US) <sup>2</sup>	528,29
PPA (Parité des pouvoirs d'achat) PIB par Habitant	1 600
Mortalité infantile (par 1 000 naissances)	79
Mortalité pour les cinq premières années de vie (par 1 000)	140
Mortalité maternelle (par 100 000 naissances)	980
Accès à l'eau potable (% population)	51
Dépenses relatives à la santé en pourcentage du PIB (public/privé/total)	Public 1,1 Privé 9,4 Total PPA 163
Dépenses relatives à la santé par Habitant (\$US)	163
Médecins par 1 000 personnes	0,08
Lits d'hôpitaux par 1 000 personnes	5,1
Taux d'alphabétisation	53

### 1.1 Rôle de l'État togolais en assurance

Le Togo, à l'instar des autres pays africains, n'a véritablement connu l'assurance comme moyen de protection des individus et de leur patrimoine qu'après son indépendance. Cependant, avant cette période, certaines formes embryonnaires de mutualisation des risques existaient dans les communautés locales sous forme d'entraide et d'assistance.

Aussi, l'assurance dans sa version moderne se pratiquait-elle, mais à une échelle réduite. Elle a souvent été le fait de certaines grandes sociétés de la métropole qui, pour permettre aux colons et certains cadres locaux d'assurer leurs véhicules terrestres à moteur, ont érigé certaines agences dans le pays.

<sup>2</sup> À noter que ce taux de change sera celui utilisé à l'avenir dans tous les calculs et tableaux nécessitant une telle donnée.

L'assurance n'a connu son essor véritable au Togo qu'après 1960. À partir de cette époque, les pouvoirs publics ont pris un certain nombre de dispositions législatives et réglementaires pour réglementer le secteur en vue de permettre aux initiatives locales et extérieures de s'exprimer.

Le premier texte pris, servant de base juridique, dans le cadre de l'organisation et du contrôle du marché togolais des assurances est **l'ordonnance N° 36/12 du 12 août 1968**, dont le décret d'application **n°69/119** intervient le **2 juin 1969**.

Cette loi a régi le secteur dans le pays jusqu'au **19 avril 1995**, date à laquelle le Togo a ratifié le traité instituant une organisation intégrée de l'Industrie des Assurances dans les pays africains au sud du Sahara, traité signé le 10 juillet 1992 à Yaoundé au CAMEROUN. Au nombre des instruments prévus par ce traité figure en bonne place une législation unique pour tous les pays signataires dénommée Code de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CODE CIMA). Ce code est entré en vigueur au Togo le **11 août 1996**. Cette législation unique porte à la fois sur les contrats d'assurances, les méthodes d'indemnisation des victimes d'accidents avec un barème indemnitaire, le fonctionnement des sociétés, les obligations incombant aux agents généraux et aux courtiers ainsi qu'un plan comptable. Les exigences de ce code au regard du fonctionnement des sociétés d'assurances sont assez rigides.

Du point de vue des opérations d'assurances, il institue deux types de sociétés d'assurances à savoir les sociétés d'assurances pratiquant la branche dommages et les sociétés d'assurances exploitant la branche vie.

S'agissant de la nature de l'actionnariat, il distingue les sociétés anonymes et les sociétés d'assurances mutuelles. Le montant du capital social minimum est aussi précisé. Pour les sociétés anonymes, il est 500 millions FCFA (946 45 \$US), alors que pour les sociétés d'assurances mutuelles, le fonds d'établissement minimum exigé est de 300 millions FCFA (567 870 \$US). C'est la raison pour laquelle la MAFUCECTO qui a été agréée sous l'ordonnance du 12 août 1968 avec un fonds d'établissement de 30 millions FCFA (56 787 \$US), se doit de compléter ce montant pour se conformer aux dispositions de la loi CIMA. Actuellement, au Togo toutes les activités dans le secteur des assurances se déroulent sous l'autorité de cette législation unique.

Par ailleurs, les pouvoirs publics togolais interviennent encore dans le domaine de l'assurance et des épargnes par la mise en place de mesures législatives spécifiques inspirées soit par le code CIMA ou une volonté d'encourager certains secteurs jugés favorables au développement. C'est ainsi que la **loi des finances du 1<sup>er</sup> janvier 1993** a défiscalisé les opérations de capitalisation dont l'assurance retraite complémentaire en vue d'encourager les ménages à épargner; ce qui n'est pas le cas des assurances décès.



## 1.2 Réglementation

La réglementation actuelle dans le secteur des assurances au Togo, comme nous l'avions signalé plus haut, est une réglementation régionale. Elle porte sur le traité CIMA auquel sont annexés le texte législatif proprement dit, la mission et les statuts des directions nationales d'assurances. C'est un ensemble de mesures auxquelles les États ont souscrit dans le cadre de l'organisation et du contrôle de leurs marchés d'assurances respectifs. Le Togo, ayant adhéré et ratifié cette convention, a introduit dans sa législation interne toutes les dispositions nécessaires recommandées par ce traité.

La surveillance du marché togolais des assurances est assurée par les autorités de la CIMA. Néanmoins, il y a dans le pays un corps de contrôle composé des inspecteurs d'assurances qui constituent des relais à l'action de la CIMA. Ces inspecteurs s'occupent de la préétude des documents présentés par les sociétés d'assurances qui doivent être envoyés aux autorités de la CIMA, de la régularité des états statistiques devant être produits par les compagnies d'assurances et du contrôle des tarifications que la loi a rendu obligatoire. Aussi, assistent-ils les structures existantes dans leur volonté de se conformer aux exigences de la réglementation régionale. Ce corps s'occupe également de la surveillance des activités des intermédiaires d'assurances, notamment les agents généraux et les courtiers.

## 1.3 Le secteur de l'assurance au Togo

Depuis les années 1968, le secteur des assurances au Togo a connu une véritable éclosion en termes de nombre d'acteurs et de chiffre d'affaires. Le marché est actuellement animé par dix compagnies d'assurances dont sept opèrent en NON VIE et trois en VIE. **La MAFUCECTO ne figure pas encore parmi ce nombre.** Ces sociétés sont créées à base de capitaux majoritairement étrangers à l'exception d'une seule qui est l'initiative privée et exclusive des nationaux.

Le chiffre d'affaires en **2005** est estimé à environ **17 milliards FCFA (32 millions \$US)**. La sinistralité est assez bonne en dépit de la crise sociopolitique qui sévit dans le pays depuis 1990.

**Table 1.2 : L'Industrie de l'assurance**

Points	Observations
Nom de l'entité responsable de la réglementation et surveillance	Ministère de l'économie et des finances par le biais de la Direction nationale des assurances.
Principales responsabilités de l'entité de réglementation (i.e. législation, supervision, émission de licences aux compagnies)	Accorder l'agrément d'installation aux compagnies d'assurances, contrôler et surveiller leurs activités.
Normes minimales de capitaux requis pour agrément (aussi celles applicables à la micro-assurance si distinctes)	300 000 000 FCFA (567 870 \$US).
Autres exigences pour l'agrément	Produire un dossier d'agrément comportant une présentation générale, un dossier juridique, technique et financier.
Normes de capital applicables aux compagnies enregistrées	Marge de solvabilité égale, au minimum, à 5 % des provisions mathématiques.
Autres exigences applicables aux compagnies enregistrées	Respecter toutes les dispositions du code CIMA.
Nombre d'assureurs privés enregistrés	10 assureurs privés.
Primes annuelles perçues par les assureurs privés enregistrés	17 milliards de FCFA de chiffre d'affaires en 2005 (32 millions \$US).
Autres organisations d'assurances enregistrées – Nombre et Type	30 agences générales et 18 courtiers d'assurances.
Nombre de réassureurs	1 réassureur au Togo, la CICA RE.

Au titre des assurances obligatoires, on compte la branche automobile et la branche facultés maritimes à l'importation qui sont, en principe, mandataires pour les habitants et entreprises domiciliés au Togo. S'agissant de l'assurance automobile, malgré cette obligation, le parc automobile assuré représente environ 45 % du nombre de véhicule en circulation. C'est dire que l'assurance, malgré son âge au Togo, n'a pas encore pénétré les mœurs.

L'intermédiation dans le secteur des assurances au Togo est très développée. Le marché compte actuellement dix huit courtiers et près de trente agents généraux qui opèrent pour le compte de certaines compagnies.

#### 1.4 Le rôle de l'État dans la protection sociale

L'État togolais se préoccupe de la protection sociale de ses habitants. Du point de vue historique, la protection sociale a connu son premier texte réglementaire à partir des années 1956. Ce texte instituait un RÉGIME de PRESTATION FAMILIALE au profit des travailleurs salariés du Togo. En 1964 un autre texte a institué un RÉGIME de PRÉVENTION et de RÉPARATION d'ACCIDENTS de TRAVAIL et des MALADIES PROFESSIONNELLES.

Un texte de 1968 portant sur l'institution d'un RÉGIME de PENSION est venu compléter la gamme des régimes de prestation. L'organisation administrative et juridique était embryonnaire et dépendait de la Caisse des Retraites du Togo. L'ordonnance n°39/73 du 12 novembre 1973 a institué un Code de la Sécurité Sociale regroupant ainsi tous ces textes épars.

Ainsi, l'État a institué une caisse nationale de sécurité sociale (organe de gestion du régime de la sécurité sociale) pour assurer les risques d'accident de travail et des maladies professionnelles aux agents des secteurs privés et semi-privés et une caisse de retraite pour les fonctionnaires de l'administration publique. Ces deux institutions interviennent également, dans le cadre de leurs attributions respectives, dans le service des pensions de vieillesse d'invalidité, de décès, des prestations familiales, de maternité et les autres formes de protection. Bien plus, les pouvoirs publics encouragent, par la défiscalisation, les entreprises et les ménages à souscrire certaines formes d'assurances privées notamment l'assurance santé et l'assurance retraite complémentaire.

Donc, l'État joue un rôle majeur dans la protection sociale des citoyens. On doit cependant reconnaître qu'en raison des moyens limités de l'État et de la faiblesse des ressources des ménages, beaucoup de choses restent à faire encore dans le domaine de la protection sociale.

### **1.5 Bref portrait de la micro-assurance au Togo**

La micro-assurance dans sa conception et dans son organisation actuelle n'est pas encore opérationnelle au Togo. Toutefois, depuis quelque temps, certaines structures de microfinance tentent d'introduire le concept dans leur organisation. C'est dire que le concept commence à être plus connu et un engouement certain se développe. Probablement que les pouvoirs publics prendront les dispositions qui s'imposent en vue de sa réglementation.

Les pouvoirs publics togolais entreprennent depuis quelque temps des actions en vue de la promotion des secteurs qui interviennent dans la lutte contre la pauvreté. À cet égard, une commission nationale de la promotion de la microfinance a été mise en place avec l'aide et l'appui de certains bailleurs de fonds. Au nombre des domaines dans lesquels cette commission devait intervenir, figure en bonne place le secteur de la micro-assurance. C'est dire que l'attitude de l'État vis-à-vis de la micro-assurance est hautement positive. Seulement, le chantier n'est pas suffisamment avancé pour permettre une réelle évaluation. Toutefois, l'engouement affiché porte à croire que des mesures favorables et adéquates seront prises en vue de l'éclosion de cette activité.

## 2. L'institution

### 2.1. Histoire de la FUCEC-TOGO

La Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo (FUCEC-TOGO) est un réseau coopératif d'épargne et de crédit, à couverture nationale au Togo.

#### *Les coopératives d'épargne et de crédit du Togo*

Une coopérative d'épargne et de crédit (communément appelée « COOPEC ») est une association libre et volontaire de personnes unies par un lien commun déterminé (professionnel, résidentiel...) qui décident de mettre en commun leurs économies (épargnes) et de se donner du crédit à partir de ces économies. Il s'agit donc avant tout d'une institution financière coopérative basée essentiellement sur la mobilisation des ressources propres de ses sociétaires et l'organisation du crédit à partir de ces ressources. Les ressources qui assurent le crédit dans les COOPEC sont donc majoritairement constituées par les épargnes des membres. Dès lors, on comprend aisément que la COOPEC n'octroie du crédit qu'à ses membres.

L'expérience togolaise des coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) est l'œuvre d'un missionnaire américain qui initia la première coopérative en 1969 dans un village du Sud-Ouest du pays en zone de culture du café/cacao, en partant du constat de l'inorganisation des paysans dans la gestion de leurs revenus. De 1975-1979, le réseau a connu une période de crise causée par la chute des revenus des paysans, l'absence de formation appropriée en gestion et en comptabilité des COOPEC et de l'insuffisance des services rendus.

#### *Expansion et consolidation*

Les leaders du mouvement avaient alors une claire conscience de cette situation et ont entrepris des actions de redynamisation. C'est alors qu'un projet a été négocié avec le « Global Project Office » aux États-Unis avec le concours de l'Association des coopératives d'épargne et de crédit d'Afrique (ACECA).

Les objectifs essentiels de ce projet étaient basés sur la formation en gestion, comptabilité et crédit. De plus, le projet devait également aboutir à la constitution d'une association nationale des coopératives d'épargne et de crédit au Togo. Son succès donna donc naissance en 1983 à la Fédération des unions coopératives d'épargne et de crédit du Togo (FUCEC-TOGO). Sa mission allait être de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des communautés par l'initiation des COOPEC.

La Faïtière est née de la nécessité ressentie par les COOPEC de se doter d'une structure capable de leur fournir des services à des coûts partagés, notamment les services d'inspection, de refinancement, d'éducation, de formation, d'assistance technique, d'informatique et de représentation.

Le succès du projet « Global Project Office » a amené le World Council of Credit Union (WOCCU) à accepter deux plans quinquennaux de développement de la Fédération des Unions Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo sur financement de USAID (U.S. Agency for International Development). Le premier plan réalisé de 1983 à 1988 et le deuxième de 1988 à 1993 ont eu pour objectif de contribuer à la consolidation du mouvement. À la fin du deuxième plan, pour permettre à la Fédération d'atteindre son autofinancement, un plan intérimaire de deux ans a été négocié avec le WOCCU.

Pour des raisons liées aux troubles sociopolitiques en septembre 1994, l'USAID, à travers le WOCCU a arrêté son assistance financière à la FUCEC-TOGO. Après ce retrait, des mesures budgétaires et de réorganisation des services de la Fédération ont été prises pour permettre à cette dernière de continuer à rendre les meilleurs services aux COOPEC de base. L'idée directrice était d'éviter que le retrait des subventions extérieures sonne le glas du système coopératif d'épargne et de crédit togolais.

En juin 2001, la FUCEC-TOGO adoptait un plan d'affaires opérationnel de restructuration et de redressement, dont l'un des axes importants était le redimensionnement du réseau avec pour objectif de ramener le nombre de COOPEC en juin 2004 de 152 à 68, à travers un processus de fusion et de liquidation sans pour autant réduire la portée et l'accessibilité de ses services.

#### *Mutuelle d'assurance MAFUCECTO*

En 1989, la FUCEC-TOGO a créée en son sein une structure dont la mission est d'accorder aux membres des coopératives, une couverture en assurance décès. Il s'agit de la Mutuelle d'assurance de la FUCEC-TOGO (la MAFUCECTO) agréée par arrêté N°098 /MEF /DA en la date précitée.

Cette structure, créée pour mettre à portée de toutes les COOPEC n'a malheureusement pas toujours réussi à impliquer toutes les COOPEC membres du réseau en raison des charges trop lourdes que devaient assumer les COOPEC pour y participer. Les primes, payées par les COOPEC, étaient fonction directe des montants de prêts encours. Du point de vue du membre, la protection d'assurance était donc invisible. Les COOPEC avaient donc l'impression que cette protection représentait une charge additionnelle sans valeur ajoutée pour la clientèle. Ces facteurs ont par la suite favorisé la pénétration du réseau des COOPEC par des compagnies concurrentes. Aussi, la non-indexation, tel qu'initialement prévu, du plafond de couverture fixé initialement à 3 M CFA par membre a encouragé davantage les COOPEC à signer ou contracter avec des compagnies d'assurance concurrentes. Ces facteurs ont considérablement ralenti le développement de la mutuelle.

À l'automne 2003, par le biais d'un projet en collaboration avec le Centre d'innovation financière (CIF)<sup>3</sup>, une étude a été réalisée pour examiner les facteurs clés devant relancer la

<sup>3</sup> Le Centre d'innovation financière de l'Afrique de l'Ouest est une société anonyme à propriété coopérative créée en 2002 sous l'initiative de DID et de six réseaux coopératifs de l'Afrique de l'Ouest : le RCPB du Burkina Faso, la FUCEC du Togo, la FECECAM du Bénin, Nyèsigiso du Mali, Kafo Jiginew du Mali et le PAMÉCAS

MAFUCECTO et identifier les facteurs critiques conditionnant sa viabilité et son développement durable.

Cette étude a mené à un projet de restructuration complète de l'organisation dès l'automne 2004 : produits offerts, réseau de distribution, gestion du régime et structure organisationnelle. La MAFUCECTO et la FUCEC-TOGO sont en cours d'implantation de ce nouveau processus. En partenariat avec le CIF, Développement international Desjardins (DID) et ADA, ce projet vise, à terme, à professionnaliser les pratiques de micro-assurance des six réseaux mutualistes d'épargne et de crédit membres du CIF qui touchent plus de 1,5 million de familles.

C'est par conséquent le travail réalisé à la MAFUCECTO au cours de ce projet qui fait l'objet de la présente étude de cas.

**Table 2.1 : L'organisation**

Points	Observations
Structure légale	MAFUCECTO : Mutuelle d'Assurance de la Faïtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo.
Statut d'inscription	Enregistré.
Statut du règlement	Supervisé.
Début des activités corporatives (année)	1989.
Début des opérations de micro-assurance (année)	1989.
Activité principale	Assurance protection des crédits.
Marché cible – activité principale	Protection crédit en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente.
Marché cible – compagnies d'assurances	Tous les membres du réseau FUCEC-TOGO.
Région géographique d'opérations	Toute l'étendue du territoire
Développement, marketing ou politiques d'entretien avec d'autres institutions	Les protections sont vendues par l'entremise des COOPEC. Elles recueillent les informations pertinentes lors de l'adhésion ou du paiement d'un sinistre et les transmettent à la MAFUCECTO.
Fournisseur de réassurance, type de fournisseur	SCOR Vie / Réassureur vie.
Type de réassurance	Traité de réassurance type proportionnel version excédent de plein.

---

du Sénégal. Dans le cadre de ses attributions, le CIF développe et expérimente des produits financiers pour ses réseaux partenaires. Le CIF effectue notamment la recherche et le développement de produits et services financiers adaptés aux conditions locales tels que le régime de prévoyance dont il est question dans cette étude de cas.

**Table 2.2 : L'organisation - Tendances**

	2005	2004	2003	2002
Actifs (\$US)	447 677 085	298 226 724	240 425 029	220 677 522
Budget (\$US)	n/d	n/d	n/d	n/d
Capital total/Équité	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000
Nombre de clients potentiels (membres de COOPEC)	185 523	173 323	156 167	154 551
Nombre de détenteurs de polices (COOPEC)	41	31	30	27
Nombre total de microassurés couverts	13 983	20 424	14 129	8 018
Nombre d'employés – micro-assurance	3	1	1	1
Taux de roulement du personnel (%)	n/d	n/d	n/d	n/d
Nombre de détenteurs de polices / Employés (%)	14	31	30	27
Frais de mise en marché – micro-assurance	n/d	n/d	n/d	n/d

**NB :** Jusqu'en décembre 2004, il n'existait pas de budget MAFUCECTO séparé. La totalité du capital social de la MAFUCECTO est détenue par la Faïtière (FUCEC-TOGO) et donc il n'y a jamais eu de dividendes distribuées. En dehors de l'effectif indiqué il existe quatre autres ressources de la Faïtière qui viennent en appui au service MAFUCECTO. De plus, on peut compter environ 280 agents de crédit qui participent activement aux processus de vente et mise en marché de l'assurance. À partir de 2005, le nombre d'assurés ne considère que ceux couverts en vertu du nouveau régime d'assurance, régime instauré à la fin de 2004.

## 2.2. Développement organisationnel

### *Structure*

Pour éviter les erreurs de gestion passées de la MAFUCECTO, la FUCEC-TOGO décida d'effectuer un suivi très étroit de la restructuration. La direction générale de la FUCEC-TOGO désire et désire toujours que la mutuelle remplisse ses responsabilités face à la législation ainsi qu'envers les assurés. Ainsi donc, jusqu'à ce que la MAFUCECTO atteigne le fonctionnement désiré, la direction générale de la MAFUCECTO sera assurée par le directeur de la FUCEC-TOGO.

Les bureaux de la MAFUCECTO sont localisés dans le même édifice que celui de la FUCEC-TOGO. La MAFUCECTO emploie actuellement trois personnes. Un directeur des activités opérationnelles assure la bonne marche de l'ensemble des opérations de la mutuelle et deux assistants s'occupent du support aux opérations, du suivi auprès des COOPEC et de la tenue comptable. Les transactions financières relatives aux activités d'assurances sont accomplies par le directeur des finances de la FUCEC-TOGO. De plus, le directeur général de la FUCEC-TOGO a désigné, parmi ses directeurs, un répondant du CIF qui s'assure que la gestion des activités de la MAFUCECTO se fait en conformité au mandat donné.

La MAFUCECTO constitue donc une unité administrative distincte qui a comme responsabilités :

- D'agir à titre d'expert relativement à la gestion des activités d'assurance.
- De négocier et signer toutes les ententes de réassurance.

- De supporter les COOPEC dans la formation de leurs employés.
- De fournir aux COOPEC tous les outils nécessaires à la bonne gestion des activités d'assurance.
- De percevoir et faire la gestion des primes d'assurance.
- De calculer la rémunération aux COOPEC et en effectuer le paiement.
- D'analyser les sinistres et en effectuer le paiement aux COOPEC dans les délais prévus.
- De maintenir à jour un registre des sinistres réglés ou refusés.
- De maintenir à jour un système d'information de gestion.
- De faire la comptabilité selon le plan comptable CIMA.
- D'établir les provisions techniques requises et les tableaux de bord.
- De préparer les états financiers mensuels et annuels.
- De procéder à une vérification d'un nombre représentatif de COOPEC une fois par année.
- De veiller aux placements des fonds propres, des réserves et des liquidités.
- De négocier avec les assureurs externes pour les autres besoins d'assurance et ce, au nom de l'ensemble des COOPEC constituant le réseau.

#### *Expertise et expérience des gestionnaires*

La recherche de ressources humaines formées et compétentes est possible, bien que laborieuse, au Togo. De plus, la notion d'assurance de groupe (ce dont il sera question plus loin), n'est pas une notion familière pour les personnes travaillant dans le domaine de l'assurance où l'assurance individuelle est prédominante.

Par exemple, le directeur aux activités opérationnelles possède une formation et de l'expérience dans le marché de l'assurance individuelle. Ses compétences dans le domaine des assurances collectives ont été renforcées par de l'accompagnement fourni par DID dans le cadre du projet.

La plupart des agents de crédit du réseau des caisses de la FUCEC-TOGO connaissent peu en matière d'assurance et ce, même si la MAFUCECTO qui fut créée pour répondre aux besoins de protection du patrimoine de leurs membres et sécuriser le portefeuille de crédit, leur fournit de tels produits depuis plus de 15 ans.

#### *Qualifications du personnel de la MAFUCECTO*

Le personnel est composé d'un directeur des activités opérationnelles, d'un gestionnaire production et sinistres, d'un comptable ainsi que d'un agent technico-commercial.

**Le directeur des activités opérationnelles** est titulaire :

- d'une Maîtrise des sciences et techniques en Management d'entreprise *option* Marketing;
- d'un Diplôme d'Études supérieures professionnalisées en gestion financière et commerciale;
- d'un Brevet de technicien supérieur en assurances;
- de sept ans d'expérience professionnelle.



**Le gestionnaire production et sinistres est titulaire :**

- d'un Brevet de technicien supérieur en assurances;
- de trois ans d'expérience professionnelle.

**L'agent technico-commercial est titulaire :**

- d'un Baccalauréat scientifique, il a suivi plusieurs formations en commercialisation des produits d'assurance ainsi que des cours de droit privé;
- de huit ans d'expérience professionnelle.

**Le comptable est titulaire :**

- d'un Brevet d'études professionnelles comptable et mécanographe;
- de quatorze ans d'expériences professionnelles.

*Formation*

La formation en assurance des agents est très importante, mais souvent insuffisante ou négligée. À cet égard, le CIF a élaboré un programme de formation dédié spécifiquement aux agents de crédit actuels et futurs.

Les agents de crédit des COOPEC de base ont différents besoins de formation. Premièrement, ils ont besoin de connaître les notions globales et les principes de base associés à l'assurance afin de développer leurs habiletés à comprendre les modalités du régime et d'évaluer l'admissibilité des emprunteurs. Ils doivent également acquérir une connaissance des caractéristiques du produit offert, des procédures d'adhésion et de suivi en cas de sinistre. Ils doivent être en mesure d'expliquer et de vendre le produit en plus de maîtriser les outils opérationnels en appui à la gestion du régime.

La MAFUCECTO supporte les COOPEC dans la formation de leurs nouveaux employés en matière d'assurance. De plus, elle assure une formation continue auprès du personnel des COOPEC par des suivis réguliers dans les COOPEC ou par de brefs programmes de formation touchant des thématiques particulières concernant le régime de prévoyance.

À cet égard, le personnel de la MAFUCECTO reçoit un encadrement particulier ainsi que de la formation continue diffusée par le CIF.

*Gouvernance*

Le conseil d'administration de la MAFUCECTO est composé d'élus du réseau qui sont les mêmes membres que le CA de la FUCEC-TOGO. Le conseil d'administration siège trimestriellement. Il reçoit les rapports financiers et le tableau de bord de la MAFUCECTO et assure un suivi régulier aux résultats financiers. Il s'assure du respect des protocoles, des politiques, des échéances et de la conformité légale. Il propose des mesures correctives au besoin et s'assure de leur exécution. Encore ici, un appui est donné par le CIF.

## 2.3 Ressources

Tel que mentionné précédemment, la MAFUCECTO est localisée dans l'édifice de la FUCEC-TOGO. L'édifice a pignon sur rue et est très bien situé. L'espace de bureau réservé à la MAFUCECTO est adéquat. La MAFUCECTO possède de l'équipement moderne tel que des ordinateurs et a accès aux services de télécommunication. Le nombre d'ordinateurs est suffisant pour l'instant. Leur performance est adéquate. Les véhicules sont partagés avec ceux de la FUCEC.

## 2.4 Assistance externe

Depuis 2000, la FUCEC-TOGO reçoit diverses missions d'appui technique de Développement international Desjardins (DID), financées majoritairement par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) via son Programme POAS.

En 2003, la FUCEC-TOGO a comme objectif de restructurer la MAFUCECTO, afin de tirer les réels avantages d'une telle structure organisationnelle. Elle s'associe donc avec ADA (Appui au développement autonome) du Luxembourg et le CIF qui retiennent les services de DID pour son expertise technique. L'expérience a une portée sous-régionale et devra servir et être répliquée aux autres membres du CIF.

## 2.5 Gestion des risques des produits offerts

Les membres des COOPEC ont d'abord recours à l'épargne pour se prémunir des risques. Ainsi, l'épargne est un moyen de réduire leur vulnérabilité en compensant l'irrégularité des revenus. Les besoins et les raisons d'épargner évoluent ensuite selon l'amélioration de la situation financière des ménages.

90 % de l'épargne captée par les COOPEC de la FUCEC-TOGO est de l'épargne à vue permettant au membre de la retirer au besoin et ce, sans délai; ainsi donc, la liquidité est un critère important (considérant que des ménages peuvent vouloir disposer rapidement de leurs fonds en cas d'urgence). Il faut cependant balancer, au niveau de l'appariement des fonds, les besoins de liquidité avec l'évolution des besoins des membres sollicitant des crédits plus importants et d'une durée plus longue.

Pour être admissible à un crédit, 20 % du montant du crédit sollicité doit être garanti par de l'épargne pour la durée du terme. De plus, d'autres garanties peuvent être exigées comme une hypothèque sur la résidence ou terrain. Un nouveau crédit sera octroyé seulement lorsque que celui en cours est complètement remboursé.

Les objectifs poursuivis par l'assurance-crédit est d'offrir aux membres des COOPEC une protection de leur patrimoine et à la COOPEC, une protection de son portefeuille de crédit contre un sinistre pouvant survenir lors d'un crédit en cours. Ce service financier permet de réduire la vulnérabilité face à un préjudice potentiel important, mais dont la probabilité est plus faible. Ce

produit est un complément au produit d'épargne et de crédit d'urgence offert par les COOPEC qui sont plus adaptés pour un préjudice potentiel de petite taille.

## **2.6 Allocation des bénéfices et politiques de distribution de la MAFUCECTO**

Au cours de l'expérimentation, la priorité de la MAFUCECTO était de consolider les opérations, le système de communication entre les entités et la gestion du nouveau régime expérimenté. Le succès de cette réorganisation reposait sur l'application de pratiques de bonne gestion. Les bénéfices d'opération seront donc d'abord conservés sous forme de capitalisation et de constitution substantielle de réserves. Une fois que les réserves seront adéquates et que la situation financière sera consolidée, la préséance sera de verser les surplus aux adhérents.

Afin de respecter les nouvelles dispositions législatives en vigueur (code CIMA), le fonds d'établissement de la MAFUCECTO se devait d'être augmenté à 300 millions de FCFA (567 870 \$US) en date du 31 mars 2007. Il a été décidé que la FUCEC-Togo contribuerait à hauteur de 40 % des capitaux initiaux alors que les différentes COOPECs du réseau complèteraient ce montant en proportion de leurs actifs respectifs. L'allocation des bénéfices sera effectuée selon cette même base.

## **2.7 Politique institutionnelle d'investissement des réserves**

La politique d'investissement des réserves exige d'effectuer des placements présumés sûrs pour garantir la pérennité du régime et le paiement des prestations futures. La gestion des liquidités et des placements (en termes de montant et de durée) est assurée par la MAFUCECTO, mais les placements sont effectués par la FUCEC-TOGO.

## **2.8 Réassurance**

Au début de ses opérations, la MAFUCECTO avait un traité en quote-part dont la répartition des risques était 10 % assumé par la MAFUCECTO et 90 % en réassurance. Cette dernière portion était assumée par CUNA MUTUAL (72 %), CICA RE (13,5 %) et AFRICA RE (4,5 %). La raison et la date de l'abandon de cette entente est difficilement identifiable.

Les gestionnaires de la FUCEC-TOGO sont conscients qu'une organisation d'assurances doit afficher une prudence quand à la tarification et aux montants de protection maximum assumés qu'elle peut supporter. MAFUCECTO est une mutuelle d'assurance qui a le pouvoir d'assumer les risques jusqu'à une certaine limite et de négocier une entente de réassurance avec un réassureur professionnel pour les risques excédentaires. Suite à l'élaboration de projections financières, il fut établi que MAFUCECTO avait la capacité de couvrir les risques jusqu'à 10 000 000 FCFA (18 929 \$US). Pour les besoins de couverture excédentaires, une entente a été conclue avec SCORE-VIE de Paris.

### 3. Les clients : les membres des coopératives du réseau

**Table 3.1 : Les Clients**

Points	Observations
Marché visé/clients ciblés	Le marché ciblé est le même que celui des COOPEC : femmes, hommes, jeunes, artisans, commerçants, agriculteurs, éleveurs, transporteurs, travailleurs salariés, retraités, étudiants, apprentis, etc.
Clients actuels et les raisons s'il y a eu déviation du marché visé	Le groupe cible est le même que celui des COOPEC. Par ailleurs, les membres emprunteurs doivent répondre à certains critères minimaux pour l'octroi d'un prêt ce qui fait que ce n'est pas l'ensemble des membres de COOPEC qui sont détenteurs d'un crédit.
Exclusions de groupes spécifiques	Pour le moment, les groupes d'emprunteurs (solidarité conjointe, prêts de groupe) et les associations à responsabilité collective.
Situation économique générale des clients	Varie beaucoup. Le niveau d'épargne moyen/membre est de 226 \$US. Le crédit moyen par prêt est de 956 \$US.
Activités économiques clé des membres des COOPEC	80 % de l'économie du Togo est basé sur l'agriculture.
Pourcentage des membres des COOPEC travaillant dans le secteur informel	Une portion très importante des membres travaillent dans le secteur informel.
Caractéristiques sociales des membres des COOPEC	Varie beaucoup. En plus d'une clientèle en majorité d'agriculteurs, les autres membres sont des salariés : travailleurs, professeurs, fonctionnaires. 33 % sont des femmes.
Caractéristiques géographiques	Les COOPEC sont présentes sur l'ensemble du territoire togolais.
Nature du membership	L'adhésion à la protection-crédit est obligatoire pour tous les emprunteurs.
Méthodes de recrutement des clients	Le recrutement de nouveaux membres est assuré par les COOPEC. Les méthodes traditionnelles sont utilisées : assemblées générales, rencontres spéciales, campagne de promotion, affiches publicitaires, des programmes radio, les journaux.

#### 3.1 Description des conditions sociales, économiques et géographiques

La clientèle de la MAFUCECTO est constituée des membres emprunteurs des 59 COOPEC de La FUCEC-TOGO. De par leur souci d'accessibilité pour tous, elles ne s'adressent pas spécifiquement à une clientèle particulière : femmes, hommes, jeunes, artisans, commerçants, agriculteurs, éleveurs, transporteurs, travailleurs salariés, retraités, étudiants, apprentis, etc. Les COOPEC sont présentes sur l'ensemble du territoire togolais. La clientèle est constituée de 33 % de femmes.

L'implantation des premières COOPEC remonte à 30 ans, la FUCEC-TOGO jouit donc d'une importante notoriété et d'une position dominante dans le marché des institutions financières au Togo. Ce qui favorise la présence d'une clientèle soutenue pour la MAFUCECTO.

L'agriculture est la principale ou unique source de revenus pour 80 % de la population totale. Les conditions naturelles offrent des possibilités relativement favorables à l'agriculture (mil sorgho, maïs, manioc, haricot, arachide, igname, riz, coton, café, cacao, palmiste). Les paysans ont des moyens très limités d'où l'offre du crédit à l'agriculture. La FUCEC-TOGO finance les activités rurales à travers les COOPEC (prêts agricoles pour les intrants, la main-d'œuvre...). Elle a en outre mis en place un programme spécifique pour le crédit rural. Le secteur de l'industrie se limite quant à lui essentiellement au secteur manufacturier.

### 3.2 Risques majeurs, vulnérabilité et stratégie d'adaptation

En 1999, la Direction des Affaires Sociales du Ministère des Affaires Sociales et de la promotion de la femme (MASPF) a mené une étude en matière de protection sociale. Les Togolais définissent le risque comme la possibilité de perdre ses biens, de s'endetter et de perdre son rang social, ses revenus, et sa productivité. Ils craignent particulièrement trois facteurs de risques :

- Le décès d'un membre de la famille qui peut entraîner des conséquences économiques extrêmes, si le défunt était l'un des principaux soutiens de famille. Aussi, les normes culturelles imposent des coûts reliés aux funérailles qui engendrent des endettements.
- Les récoltes perdues et le chômage signifient la perte des revenus, provoquant parfois la perte des biens, les familles s'efforçant de maintenir leur consommation en puisant dans leurs économies (en vendant leurs animaux, par exemple).
- La maladie est très appréhendée, car elle amène la perte de productivité, ainsi que la perte de biens (pour payer les traitements).

Il y a également des risques voilés dont les effets sont sous estimés puisque leur nocivité n'est pas ressentie comme étant immédiate, ou parce que « cela fait partie de la vie », ou simplement, parce qu'on n'en est pas conscient. La dégradation de l'environnement, essentiellement marquée par l'érosion des sols et la baisse de leur fertilité, a atteint des proportions alarmantes. Les rendements des denrées de base accusent une tendance à la baisse. Les taux élevés de fécondité et de dépendance entretiennent un rapport étroit avec la pauvreté et la vulnérabilité, aussi bien au niveau des ménages qu'au niveau macroéconomique. La discrimination liée au sexe est présente dans pratiquement tous les aspects de la vie quotidienne. Les attitudes relatives aux rôles et droits respectifs sont lentes à changer et tendent à aggraver la vulnérabilité des femmes et des enfants. 30 % des ménages du pays sont dirigés par des femmes. Le SIDA/VIH, dont l'incidence est estimée à 8,5 % au moins de la population adulte va vraisemblablement connaître une croissance exponentielle. La plupart des Togolais ne semblent pourtant pas saisir l'importance de la menace, et les autorités n'ont pas encore mis tous les moyens qu'il faudrait pour éviter une véritable catastrophe.

Il n'y a pas de stratégie particulière pour les membres des COOPEC de faire face à un sinistre. Évidemment, ils ont recourt à leur épargne, sollicitent un prêt d'urgence ou bien vendent leurs biens. Ces stratégies les rendent davantage vulnérables en s'appauvrissant.

### 3.3 Relation entre les risques et les services de la MAFUCECTO

Au 30 juin 2005, la FUCEC-TOGO comptait 175 000 membres, dont 25 000 bénéficiaient d'un prêt moyen de 956 \$US.

La protection offerte par la MAFUCECTO est reliée au décès ou à l'invalidité totale et permanente de l'emprunteur. La protection du solde restant dû du crédit lors du sinistre libère la famille de l'obligation financière de l'emprunteur lui assurant une quiétude financière. De plus, une protection supplémentaire de 100 000 FCFA (190 \$US) s'ajoute et est remise aux ayants droits leur permettant de rencontrer une partie des dépenses reliées aux funérailles et de réorganiser leur budget familial. Ces deux protections incluses dans le même contrat protègent le patrimoine accumulé de l'emprunteur tant que le crédit n'est pas totalement remboursé.

Les protections offertes ne couvrent que la vie ou l'invalidité totale et permanente des emprunteurs. Si le décès d'un autre membre de la famille survenait, la COOPEC pourrait consentir un prêt d'urgence à la famille si les épargnes accumulées étaient insuffisantes pour rencontrer les dépenses inhérentes. Notons que les membres des COOPEC de la FUCEC - TOGO possèdent de l'épargne, soit 226 \$US en moyenne au 30 juin 2005.

### 3.4 Familiarité avec l'assurance avant leur adhésion

Des 59 COOPEC affiliées à la FUCEC-TOGO seulement 31 COOPEC avaient adhéré à la MAFUCECTO avant la réorganisation de celle-ci et l'expérimentation d'un nouveau régime appelé « Régime de prévoyance crédit (RPC) ». Le fonctionnement différait fondamentalement de ce qui se fait dans les assurances classiques. Les souscripteurs étaient les COOPEC et les assurés, les membres de celle celles-ci. Le faible taux d'adhésion s'expliquait par les lourdes charges (primes) sur les COOPEC alors que, normalement, elles auraient dû être transférées à l'assuré. Dans la restructuration de la MAFUCECTO, l'ensemble des COOPEC du réseau doivent adhérer à la MAFUCECTO et contribuer à la vente de l'assurance-crédit ce qui optimisera les retombées de cette organisation.

Alors, même si MAFUCECTO distribue des services de protection depuis 1989, les membres n'ont pas eu de contact avec les notions d'assurance étant donné que le processus se réalisait pratiquement à leur insu. Alors, la connaissance des notions d'assurance est demeurée généralement sommaire chez les membres des COOPEC.

## 4. Le produit

**Table 4.1 : Détail du produit**

Type de micro-assurance	Assurance-crédit : Protection du solde restant dû en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente. Le produit est appelé « Régime de prévoyance crédit (RPC) ».
Produit de groupe ou individuel	Produit de groupe.
Durée de la protection	Variante selon la durée du crédit couvert pour un terme maximum de 5 ans.
Conditions d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédits individuels aux particuliers.</li> <li>• Crédits aux entrepreneurs qui sont des propriétaires uniques inscrits au registre du commerce.</li> <li>• Durée du crédit ≤ à 5 ans.</li> <li>• Être âgé entre 18 à 70 ans.</li> <li>• Être en mesure de travailler depuis au moins trois mois.</li> <li>• Ne pas avoir été avisé de suivre à l'avenir des traitements ou de subir une opération chirurgicale ou une hospitalisation pour des problèmes de santé qui pourraient empêcher l'emprunteur de travailler de façon régulière et normale pendant plus d'un mois.</li> <li>• Ne pas avoir déjà reçu un montant par suite d'une invalidité totale et permanente et ne pas avoir été déjà refusé par une compagnie d'assurance pour des raisons de santé ou des activités dangereuses.</li> <li>• Ne pas recevoir actuellement une pension d'invalidité totale.</li> </ul>
Conditions de renouvellement	À l'octroi d'un nouveau prêt, l'emprunteur doit se qualifier à nouveau.
Volontaire ou obligatoire	Pour chaque prêt octroyé, l'adhésion de l'emprunteur au régime de prévoyance crédit est obligatoire.
Protection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection de base de 100 000 FCFA (190 \$US).</li> <li>• Protection du crédit : Solde restant dû.</li> <li>• Aucun montant minimum exigé.</li> <li>• Montant maximum est le solde du prêt.</li> </ul>
Exclusions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prêts de type « Avances sur salaire ».</li> <li>• Tout crédit conjoint ou de groupe.</li> <li>• Tous les crédits de plus de cinq ans ainsi que les crédits aux groupes, associations et entreprises à responsabilité collective.</li> <li>• Lors de décès attribuables à : guerre, émeute, insurrection, cataclysme, participation à un crime ou attentat, suicide s'il survient pendant les deux premières années du crédit.</li> </ul>

Prix – prime	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotisation unique chargée au membre de la COOPEC :</li> <li>➤ Taux de 0,075 % par mois ou 9 FCFA (0,017 \$US) par 1 000 FCFA (1,89 \$US) de crédit par année.</li> <li>➤ Frais fixes de 1 500 FCFA (2.84 \$US) pour la protection de base et ouverture de dossier.</li> <li>➤ Pour les crédits à remboursement unique à échéance, on multiplie le taux de 0,075 % par 1,5.</li> </ul>
Prix – co-paiement et déduction	<p>En cas de remboursement anticipé du crédit, refinancement, ou défaut de paiement pendant plus de 90 jours, l'emprunteur obtient une ristourne de prime :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solde du crédit x 0,075 % X nombre de mois restant.</li> <li>• Pour les crédits à remboursement unique, on multiplie le taux de 0,075 % par 1,5.</li> <li>• Le montant à rembourser doit être d'au moins <b>1 500 FCFA (2.84 \$US)</b>.</li> </ul>
Prix – Autres frais	n/a

Le régime de prévoyance crédit est un contrat entre MAFUCECTO et chaque coopérative participante affiliée à la FUCEC-TOGO. Le régime de prévoyance crédit garantit le paiement des indemnités et des bénéficiaires. Les membres (emprunteurs des coopératives) sont couverts en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente.

#### 4.1 Partenaires

La FUCEC-TOGO est membre du Centre d'innovation financière (CIF) de l'Afrique de l'Ouest, société anonyme à propriété coopérative regroupant six réseaux coopératifs de l'Afrique de l'Ouest. Il s'agit des réseaux suivants : le RCPB du Burkina Faso, la FUCEC du Togo, la FECECAM du Bénin, Nyèsigiso du Mali, Kafo Jiginew du Mali et le PAMECAS du Sénégal. Ces réseaux cumulent plus de 1,5 millions de membres et près de 500 coopératives de base. Dans le cadre de ses attributions, le CIF développe et expérimente des produits financiers pour ses réseaux partenaires. La professionnalisation du produit de prévoyance crédit expérimenté à la MAFUCECTO s'inscrit dans cette responsabilité.

La MAFUCECTO a ainsi connu une restructuration selon les recommandations du CIF. Deux groupes de partenaires en développement international et d'experts se sont joints au CIF : le groupe Européen - Appui au développement autonome (ADA) du Luxembourg et KBC, une compagnie d'Assurance du Belgique ainsi que le groupe canadien, Développement international Desjardins (DID) associée à Desjardins sécurité financière (DSF), une compagnie d'assurances. En partenariat, les deux groupes ont collaboré à l'élaboration d'un nouveau produit, de nouveaux processus et système de gestion d'un régime d'assurance-crédit. Pour le moment, les efforts se sont concentrés sur un seul produit, mais une fois que le fonctionnement sera consolidé, le développement de nouveaux produits sera envisagé.



## 4.2 Canaux de distribution

La MAFUCECTO bénéficie du réseau des 59 COOPEC de la FUCEC-Togo pour la distribution de son produit d'assurance-crédit. Les COOPEC, bien implantées dans leur milieu, comptent une bonne notoriété. Elles réalisent un fort volume de crédit. Au 30 juin 2005, 174 700 Togolais étaient membre d'une COOPEC et 25 385 prêts leur étaient consentis pour un encours total de 24.3 M \$US, ce volume de crédits jumelé à une adhésion obligatoire à l'assurance lors de l'octroi de crédit assure à la MAFUCECTO un bon volume d'affaires. De plus, la présence des COOPEC sur l'ensemble du territoire togolais et leurs activités régulières confère à la MAFUCECTO un pouvoir de pénétration du marché important, rapide et soutenu.

La structure organisationnelle des COOPEC permet d'offrir facilement l'assurance-crédit. Tout au long des processus, les COOPEC demeurent l'interface entre le membre assuré et la MAFUCECTO. La vente de l'assurance-crédit est assurée par les agents de crédit des COOPEC. Cela évite l'établissement et la gestion d'un réseau de vente spécifique réduisant ainsi les frais. Conscient que l'activité première des COOPEC n'est pas l'assurance, le produit proposé est simple à expliquer et facile d'adhésion afin de faciliter leur tâche.

Au cours du processus d'octroi de crédit, les membres sollicitant un crédit, doivent en premier lieu, répondre aux exigences de l'institution au niveau de la capacité de payer. La proximité permet aux agents de crédit une connaissance des gens du milieu facilitant la validation des informations fournies par les membres emprunteurs. Puisque l'assurance-crédit est obligatoire lors de l'octroi du crédit, ils doivent, en second lieu, répondre aux conditions d'admissibilité de l'assurance inscrite au bulletin d'adhésion. Ce processus est simple d'application. C'est l'agent de crédit qui analyse et détermine l'éligibilité du membre à l'assurance-crédit appuyé par un aide mémoire et d'un simple questionnaire. Un certificat médical est exigé pour les crédits supérieurs à 10 000 000 Francs CFA (18 929 \$US), une exigence du réassureur. Le membre éligible nomme un bénéficiaire et la COOPEC classe le bulletin d'adhésion dûment rempli et signé au dossier de crédit qui est archivé selon la méthodologie de l'institution.

Ce processus permet au membre d'être informé de sa protection et de ses droits. Le soin d'informer les membres de la protection est assuré par les COOPEC par l'entremise des agents de crédit qui lui remettent une copie signée du bulletin d'adhésion. La capacité de vente des agents de crédit est assurée par la diffusion d'une formation continue de la part de MAFUCECTO et grâce à des réunions du personnel de la COOPEC.

Ce processus de distribution est une manière efficace non seulement d'atteindre un grand nombre de personnes, mais également, de diminuer les efforts de promotion et de démarchage étant donné que la clientèle est en quelque sorte, captive. De plus, cette protection est accessible à une clientèle qui autrement n'y aurait pas accès.

### 4.3 Avantages

Le processus de réorganisation et d'élaboration du nouveau régime d'assurances au Togo, a été basé sur un grand principe directeur : une relation gagnante-gagnante-gagnante. Chaque partie, d'abord le membre, la COOPEC et la FUCEC-TOGO doivent y trouver leur compte et avoir le sentiment d'être traité équitablement et adéquatement.

#### *Pour le membre*

D'abord et avant tout, le membre doit être au cœur de l'activité d'assurance. Auparavant, l'assurance-crédit était vue uniquement comme une protection du portefeuille de crédit de la COOPEC alors qu'elle doit être vue prioritairement comme une protection du membre et sa famille. Les produits et services doivent être développés pour rencontrer les besoins de l'ensemble des membres.

La protection offerte protège le patrimoine du membre en cas de décès prématuré ou d'invalidité totale et permanente. Le membre bénéficie d'une couverture du solde restant dû du crédit au moment du sinistre dégageant ainsi la famille du remboursement des dettes du défunt. En raison d'une entente de réassurance, il n'y a pas de limite de couverture. De plus, la protection de base de 100 000 Francs CFA (190 \$US) est versée aux ayants droits, contribuant à une portion des frais funéraires ou au réajustement du budget familial. Ces protections libèrent les épargnes et les avoirs accumulés durant la vie active pour les léguer aux ayants droits.

#### *Pour la COOPEC*

L'assurance-crédit protège le portefeuille de crédit des risques liés au décès ou invalidité totale et permanente des emprunteurs. De plus, cette protection garantit non seulement le remboursement du solde restant dû au moment du sinistre, mais encore évite de recourir aux ressources de la famille allant à l'encontre des objectifs sociaux poursuivis par la COOPEC. En plus d'améliorer sa gamme de produits proposés tout en se distinguant de la concurrence, l'offre de ce produit diversifie ses sources de revenus étant donné qu'une rémunération lui est versée pour sa contribution à la gestion administrative des adhésions et des réclamations.

#### *Pour la MAFUCECTO et la FUCEC-TOGO*

L'assainissement des opérations de la MAFUCECTO par le processus de réorganisation et le déploiement de nouvelles pratiques d'assurance dans l'ensemble du réseau fournissent des conditions de développement solide, rentable et pérenne en plus de contribuer au développement de l'expertise en assurance.

## 4.4 Calcul de la prime

### *Calcul de la prime*

Depuis juin 2004, la MAFUCECTO fixe sa prime pour la couverture du solde restant dû à 0,075 % par mois du montant du crédit soit 9 Francs CFA par 1 000 Francs CFA empruntés par année. Une prime additionnelle de 1 500 Francs CFA (2.84 \$US) est chargée pour la protection de base de 100 000 Francs CFA (189.29 \$US). Tenant compte que le risque varie proportionnellement selon la durée du crédit, le calcul de la prime est équitable pour tous les emprunteurs. La prime est unique et est chargée au moment du décaissement du crédit au compte du membre.

**Prime unique = (0,075 % X le nombre de mois X le montant du crédit) + 1 500 Francs CFA**

Les COOPEC offrent des crédits à remboursement unique à échéance. Considérant que le solde du prêt demeure le même pendant la durée du crédit, il représente un risque plus élevé. La MAFUCECTO a ajusté le calcul de la prime pour ce type de crédit tout en tentant de conserver la simplicité de calcul. Pour les crédits à remboursement unique, on multiplie ainsi la prime unique par 1,5.

### *Ristourne de prime*

Une rétribution de la prime est versée au membre dans trois situations : cas d'acquittement anticipé du crédit, de refinancement du crédit ou d'un défaut de remboursement du crédit de plus de 90 jours. Dans ces trois situations, la couverture cesse. Le membre n'étant plus couvert pour la durée pour laquelle il avait payé la prime, la MAFUCECTO lui verse un remboursement de prime proportionnel au temps restant pour un minimum de 1 500 Francs CFA (2.84 \$US). Le remboursement de la prime est égale 0,075 % du solde du crédit multiplié par le nombre de mois restants.

**Ristourne de prime = (0,075 % X le nombre de mois restants X le solde résiduel du crédit)**

### *Remise en vigueur*

L'emprunteur peut bénéficier à nouveau de la couverture d'assurance en effectuant le remboursement complet des sommes retard dues dans les 90 jours de la fin de la couverture. Le calcul de la prime est :

**Prime de remise en vigueur = (0,075 % X le nombre de mois restants X le solde résiduel du crédit)**

Il y a remboursement seulement si la somme est plus élevée que 1 500 Francs CFA.

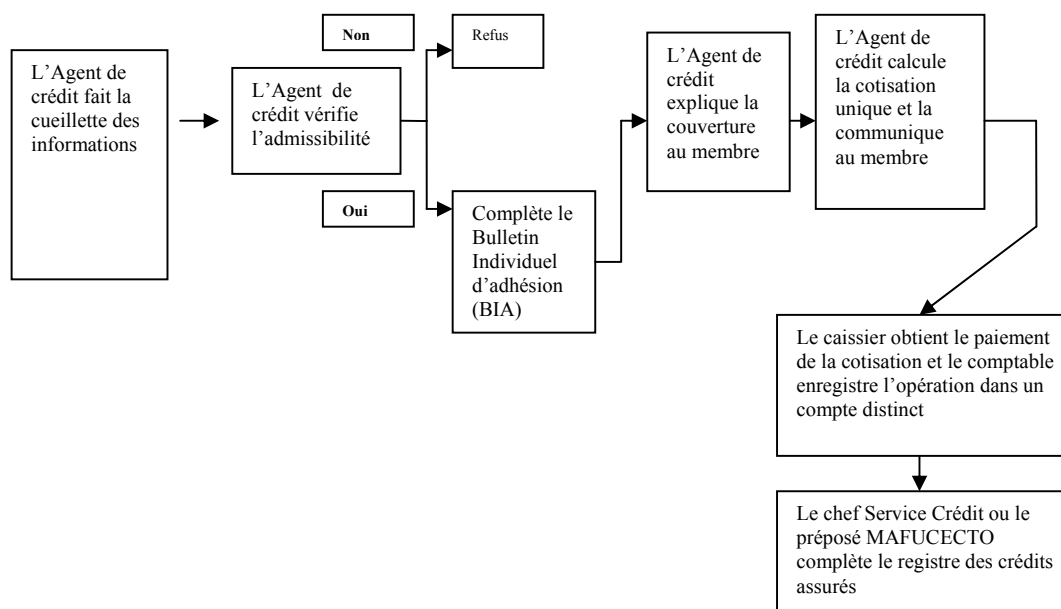
## 4.5 Collecte de la prime

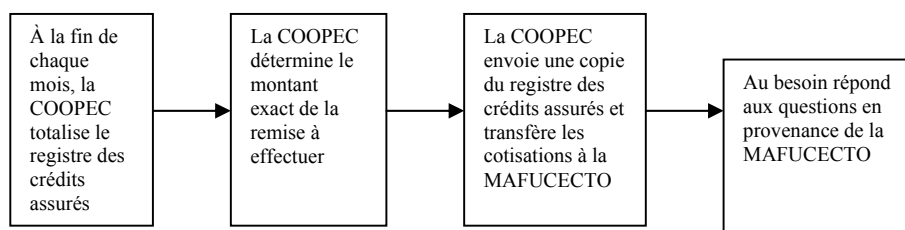
Le système de collecte des primes est très simple et efficace. Plusieurs COOPEC n'étant pas encore informatisées, il importe d'avoir une administration facile à effectuer dans un mode manuel. La structure organisationnelle et opérationnelle des COOPEC permet de simplifier le processus.

Premièrement, la prime unique est calculée par l'agent de crédit qui informe le membre du montant. Deuxièmement, la prime est chargée au compte du membre au moment du versement du crédit et est déposée dans un compte d'accumulation dans les livres de la COOPEC. Ensuite, le responsable de l'assurance-crédit à la COOPEC complète un registre des crédits assurés. Mensuellement, la COOPEC concilie le registre des crédits assurés avec le solde du compte d'accumulation des primes. Finalement, la COOPEC expédie le registre et transfère le solde du compte d'accumulation de primes à la MAFUCECTO qui en effectue la gestion.

À la MAFUCECTO, le principal problème rencontré jusqu'ici est relié aux anciennes pratiques de transfert des primes. Les COOPEC continuent à prélever à même le solde des primes leur rémunération alors que la MAFUCECTO doit, selon les pratiques proposées, vérifier la justesse des registres reçus des COOPEC, calculer puis verser la rémunération trimestriellement aux COOPEC.

Figure 4.1 : Schéma représentant le processus d'adhésion au régime



**Figure 4.2 : Schéma représentant la remise des primes de la COOPEC vers la MAFUCECTO**

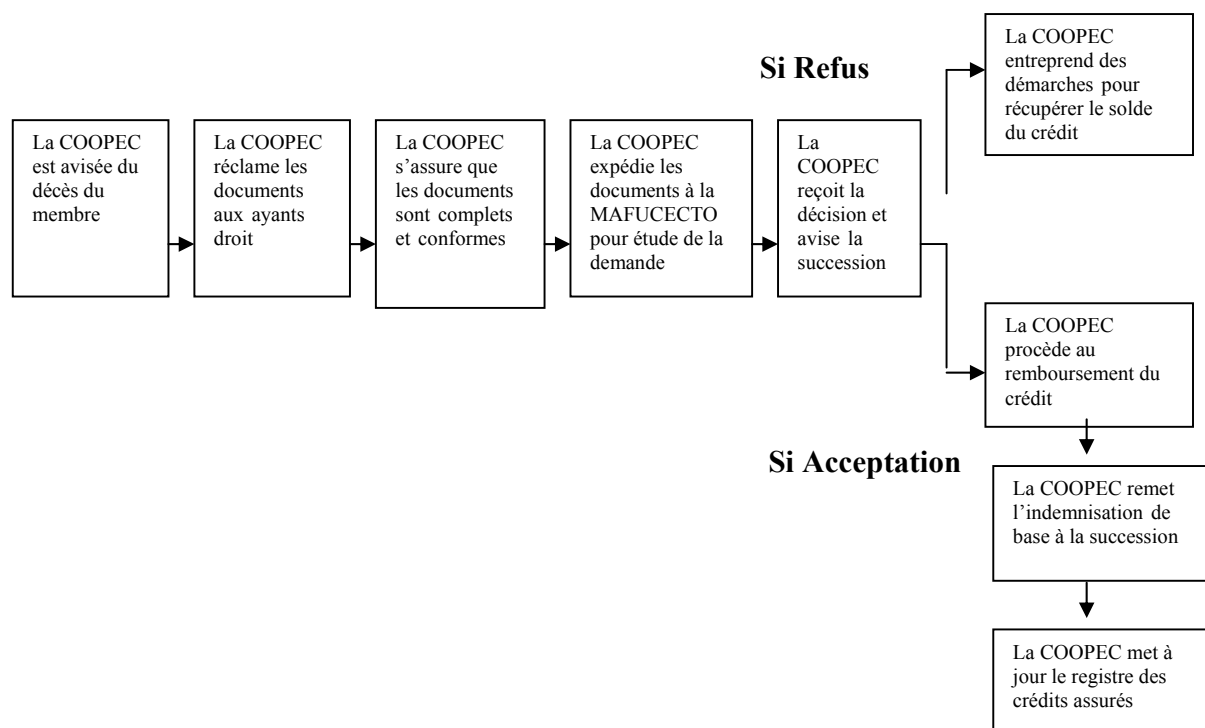
#### 4.6 Gestion des réclamations

Les parties impliquées dans une réclamation sont les membres de la COOPEC (en cas d'invalidité totale et permanente) ou les ayants droits (en cas de décès), la COOPEC elle-même et la MAFUCECTO. Généralement, les bénéficiaires divulguent à la COOPEC que le membre est décédé. Si la COOPEC est informée du décès du membre avant la visite des bénéficiaires, cela peut signifier qu'ils ne sont pas informés de la couverture ou de leur désignation en tant que bénéficiaire. Dans de tels cas, la COOPEC incite les bénéficiaires à initier les démarches. La COOPEC a avantage à ce que le processus soit le plus court possible afin de régulariser le crédit. À cet égard, la MAFUCECTO a identifié en tant qu'indicateur d'efficacité un délai de 30 jours de la date du décès jusqu'au dépôt des documents requis à la COOPEC.

Une fois les documents recueillis, la COOPEC vérifie si tous les documents sont dûment complétés et les expédie par la poste ou tout autre moyen de communication à la MAFUCECTO. Ce processus ne doit pas dépasser 15 jours.

C'est la responsabilité du directeur des opérations de la MAFUCECTO de vérifier la véracité des informations fournies pour le calcul et le paiement de l'indemnisation. D'abord, le directeur des opérations vérifie la présence de tous les documents, les données sur l'emprunteur, l'admissibilité du crédit, la cause du décès ou de l'invalidité totale et permanente et s'il y a eu des déclarations fausses ou erronées. Des documents ou informations supplémentaires peuvent être demandés s'il y a ambiguïté. Les investigations sont facilitées par la bonne connaissance du milieu des COOPEC. Ensuite, il détermine le montant payable. Suite à l'analyse du sinistre, il fait des recommandations au Comité de règlement des sinistres (formé du directeur général de la MAFUCECTO et du directeur des finances de la FUCEC-TOGO) pour décision. Une fois la recommandation acceptée et l'indemnisation autorisée par le comité, il communique la décision à la COOPEC et aux ayants droits et effectue les paiements s'il y a lieu. Finalement, il complète le registre des sinistres et archive les documents. Ce processus ne doit pas dépasser 15 jours.

Figure 4.3 : Schéma représentant le processus de réclamation



La COOPEC, en tant qu'interface entre le membre et la MAFUCECTO, procède au remboursement du crédit du membre décédé, complète aussi le registre des crédits assurés et remet l'indemnité de base aux ayants droits dès que celle-ci est reçue de la MAFUCECTO.

Table 4.2 : Détails du traitement des réclamations

Points	Observations
Parties impliquées dans le traitement des réclamations.	Membre, COOPEC, MAFUCECTO
Documents requis pour soumettre la réclamation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décès : fiche d'état civil portant la mention décès, formulaire de demande d'indemnisation en cas de décès complété, la copie de demande d'adhésion et la cédule d'amortissement du crédit.</li> <li>Invalidité totale et permanente : certificat médical indiquant la cause de l'invalidité, formulaire de demande d'indemnisation en cas d'invalidité totale et permanente, copie de la demande d'adhésion, possibilité qu'une expertise médicale par un médecin expert soit exigée.</li> </ul>
Méthode de paiement de la réclamation	Le montant du solde résiduel est versé directement à la COOPEC et la protection de base est remise à la COOPEC qui la verse aux ayants droits.
Temps alloué pour soumettre une réclamation après un sinistre (approximation en jours)	Les ayants droits ont 30 jours pour effectuer la réclamation. Si le délai est plus long, cela peut vouloir dire qu'ils ne connaissent pas l'existence de la couverture. La caisse devra faire de la promotion auprès de ses membres pour faire connaître le régime de prévoyance crédit.

Points	Observations
Temps requis pour la transmission de la réclamation par l'Intermédiaire (approximation en jours)	15 jours est le maximum acceptable.
Temps requis de la remise de la réclamation jusqu'au paiement (approximation en jours)	15 jours est le maximum acceptable.
Taux de refus de paiement de réclamation	0 % jusqu'à maintenant.

#### 4.7 Gestion des risques et contrôle

La gestion des risques est une notion importante de l'assurance. L'anti-sélection<sup>4</sup> est le risque qu'il est primordial de gérer, afin d'opérer des activités d'assurance rentables, pérennes, et accessibles. L'assureur doit minimiser la présence des risques non assurables qui occasionnent une hausse des primes à un niveau non accessible en faisant fuir les bons risques. L'assurance-crédit offerte par la MAFUCECTO se préserve de ce risque par différents moyens.

Dans un premier temps, le caractère obligatoire assure une juste proportion de bons risques (il n'y a pas que les emprunteurs plus risqués qui y adhèrent) et procure un bassin d'assurés important contribuant à l'obtention d'un taux de sinistralité et d'une cotisation plus faible. Les règles d'éligibilité concernant la capacité de travailler évitent de couvrir des risques aggravés au moment de l'adhésion : avoir la capacité de travailler depuis plus de trois mois, ne pas subir de traitement en raison de la santé, ne pas avoir reçu de montant relatif à une invalidité ou recevoir une pension d'invalidité et ne pas avoir été refusé par une compagnie d'assurances.

De plus, les exclusions concernant la raison du décès aident à échapper à des événements qui pourraient contribuer à la disparition du régime en l'exposant à de nombreuses réclamations au même moment : guerre, émeute et cataclysme. Le régime exclut les événements dont la survenance est sous le contrôle de l'assuré comme le suicide ou la participation à un attentat ou crime.

Dans un deuxième temps, le questionnaire du bulletin d'adhésion, complété à chaque nouvelle demande de crédit, permet l'élimination des risques non assurables. De plus, une expertise médicale est exigée par le réassureur pour les crédits importants de plus de 10 000 000 Francs CFA (18 929 \$US).

Dans un troisième temps, le réseau de distribution couvre le pays en entier, diminuant ainsi la concentration des risques géographiques. Les COOPEC consentent du crédit à la clientèle des particuliers et des commerces exploitant divers type d'activités productives (détail, transport,

<sup>4</sup> L'anti-sélection, est causée par une dissymétrie d'information entre l'assureur et son assuré potentiel. L'assuré potentiel connaît en effet mieux son profil de risque que l'assureur, qui ne peut que l'évaluer. En présence d'anti-sélection, l'assuré ne souscrit au contrat que parce qu'il sait que son risque est supérieur à l'estimation qu'en fait l'assureur.

transformation, productions agricoles). La diversification de la clientèle favorise aussi la réduction des risques. La durée limitée des crédits et le solde dégressif diminuent l'exposition au risque de la MAFUCECTO.

Finalement, les caractéristiques des COOPEC amenuisent le risque. Dans l'activité même du crédit, un premier tri est effectué par l'imposition de certaines conditions de prêt. La COOPEC n'a pas avantage à octroyer du crédit à des membres dont la santé ne leur permettrait pas de réaliser des activités productives. Le caractère collectif de la COOPEC implique la solidarité des membres. Un emprunteur représentant un risque élevé pour le groupe est plus enclin à éviter la sollicitation d'un crédit ou à révéler des informations justes. La proximité et l'implication dans leur milieu des COOPEC favorisent aussi la sélection des risques. Le personnel des COOPEC connaît habituellement bien les gens du milieu et est au courant de leur état de santé.

#### **4.8 Marketing**

Puisque l'assurance-crédit est de caractère obligatoire et collectif, la promotion du produit se réalise par des moyens simples et à faible budget. Les activités de promotion sont particulièrement concentrées au niveau des COOPEC par l'intermédiaire des agents de crédit. Un dépliant promotionnel exposant les modalités du produit et ses avantages est mis à la disposition des membres et sert d'outil support à la vente pour l'agent de crédit. De plus, une affiche promotionnelle est apposée dans les milieux achalandés des COOPEC. En plus, la promotion du produit est renforcée auprès du personnel lors des réunions de personnel et auprès des membres lors des assemblées générales annuelles.

La MAFUCECTO a la responsabilité de maintenir l'enthousiasme des directeurs des COOPEC et des agents de crédit à la vente de l'assurance-crédit. Elle le fait grâce à des suivis réguliers, des opérations et des activités administratives et par l'approvisionnement en outils adaptés. Pour être équitable et stimuler les COOPEC à la vente et surtout à la bonne gestion de l'assurance-crédit, une rémunération leur est versée trimestriellement en compensation de leur importante contribution à la gestion des adhésions et des sinistres. Les rémunérations respectives sont de 5 % (adhésion) et de 2 % (sinistre) des primes collectées.

#### **4.9 Satisfaction du consommateur**

Étant donné que l'adhésion à l'assurance-crédit est obligatoire pour les emprunteurs et que la plupart ont adhéré récemment, il est à ce stade-ci difficile de mesurer la satisfaction des membres en regard au service. Par contre, des commentaires ont été recueillis concernant la satisfaction face au produit et à sa tarification.

Étant donné le faible niveau de connaissance en matière d'assurance, les membres apprécient les informations fournies lors de l'entrevue avec l'agent de crédit, le bulletin d'adhésion et le dépliant promotionnel. La simplicité du produit facilite la compréhension.



Les membres trouvent la prime de la protection de base modeste considérant le montant de la protection et les avantages procurés aux ayants droits au moment du sinistre. La prime du crédit assuré est perçue comme étant trop élevée, surtout pour les crédits à long terme (0,075 % du montant du prêt par mois) notamment lorsque combinée aux autres frais inhérents au crédit. Le remboursement des primes advenant une modification au terme du crédit est équitable et encourage le paiement du crédit dans le délai prescrit. Contrairement de ce que nous pourrions penser, le caractère obligatoire de la protection est vue positivement par les membres qui perçoivent cela comme un appui à la survie des COOPEC et un élément favorisant la quiétude pour les membres de la famille advenant un sinistre. Cela leur permet aussi d'éviter des démarches fastidieuses pour se procurer eux-mêmes une protection. Le questionnaire du bulletin d'adhésion est apprécié car il exclut les membres exposant la coopérative et la MAFUCECTO à des risques élevés.

Les membres mentionnent que la mesure de l'efficacité de ce régime est la capacité de la MAFUCECTO à rencontrer ses engagements lors du versement des indemnités dans les délais impartis et lors de remboursement de primes advenant une modification au terme du crédit.

## 5. RÉSULTATS

### 5.1 Information de gestion

Avant la réorganisation de la MAFUCECTO, la gestion des informations était plutôt inefficace. Il était alors très difficile d'obtenir rapidement des informations de gestion fiables. Cette déficience d'informations fiables empêchait une saine gestion de l'activité de la MAFUCECTO et contribuait au faible taux d'adhésion des COOPEC, d'où l'insatisfaction de la FUCEC-Togo.

Depuis juin 2004, date du début de l'instrumentation, un système simpliste de collecte d'information a été élaboré et mis en place dans le but d'obtenir rapidement des informations de gestion fiables portant sur les opérations réalisées à la COOPEC et à la MAFUCECTO.

Un registre des crédits est complété par la COOPEC après chaque crédit consenti ou modifié. Chaque COOPEC mandate une personne ayant la responsabilité de gérer ce registre : s'assurer de la justesse de l'information et qu'il soit complété quotidiennement. Mensuellement, le registre dont le solde a été concilié avec le montant du compte de primes de la COOPEC est vérifié et expédié à la MAFUCECTO. Du côté de la MAFUCECTO, un registre des sinistres est complété après chaque paiement d'indemnité.

En plus, un registre des rémunérations spécifiques à chaque COOPEC est complété mensuellement par la MAFUCECTO et le versement de cette rémunération est effectué trimestriellement.

Ces informations de gestion sont compilées mensuellement et présentées dans un tableau de bord spécifique à chaque COOPEC. Le tableau de bord est un outil puissant pour la saine gestion du régime. Il comprend quatre types d'indicateurs : de croissance, d'efficacité, de viabilité et de sinistralité. Une cible est déterminée pour chacun des indicateurs. La MAFUCECTO possède ainsi le portrait de la situation et peut prendre les décisions requises pour remédier aux écarts identifiés. Par exemple, si l'âge moyen tend à augmenter par rapport au modèle de base, il faudra réajuster la tarification ou modifier les conditions d'admissibilité. Étant donné que les informations sont disponibles par COOPEC, la source des écarts peut y être identifiée rapidement et des actions ou suivis personnalisés peuvent être réalisés. Le tableau de bord est présenté trimestriellement au conseil d'administration de la MAFUCECTO accompagné des recommandations du directeur général. Chaque COOPEC reçoit une copie de son tableau de bord mensuellement qui est présenté au conseil d'administration.

Un guide de d'utilisation du tableau de bord a été constitué afin d'assurer une utilisation et interprétation uniforme dans le réseau et obtenir des résultats fiables et comparables. Le tableau 5.1 présente le contenu du tableau de bord mensuel produit par la MAFUCECTO pour les COOPEC :

**Table 5.1 : Contenu du Tableau de bord mensuel**

Indicateurs de croissance	Indicateur d'efficacité	Indicateur de viabilité	Indicateur de sinistralité
Nombre de nouveaux crédits	Délai de déclaration	Rémunération gestion des adhésions	Nombre de sinistres décès
Volume de nouveaux crédits	Délai de transmission	Rémunération gestion des sinistres	Montant des sinistres décès
Nombre de crédit en cours	Délai de paiement	Âge moyen	Nombre de sinistres invalidités
Volume des crédits en cours		Ratio sinistre/cotisation	Montant des sinistres invalidités
Nombre d'assurés		Ratio nb de sinistre/nb de crédit	
Volume de cotisations			

## 5.2 Résultats opérationnels

L'année 2004 a servi à mener l'expérimentation (de juin à novembre 2004). Voici les résultats sommaires de l'expérimentation :

**Table 5.2 : Résultats sommaires de l'expérimentation**

Libellés	Prévisions	Résultats	Taux de réalisation
Nombre de prêts	300	556	185 %
Volume de prêts	250 000 000	418 717 791	167 %
Primes perçues	2 700 000	6 113 459	226 %
Revenus de placements	50 625	213 971	422 %
Primes de réassurances cédées	-	553 438	-
Nombre de sinistres	3	1	33 %
Montant des sinistres	1 500 000	178 953	12 %
Rémunération de la COOPEC	210 000	314 621	150 %
Commission de réassurance	-----	166 031	-
Réserves techniques	-----	1 610 378	-
Frais d'administration MAFUCECTO	270 000	611 346	226 %
Bénéfice net	770 625	3 224 725	418 %

Les résultats de l'expérimentation ont permis de justifier le déploiement du produit à l'ensemble des COOPEC à compter de janvier 2005. La MAFUCECTO est toujours en période de démarchage dans le réseau de la FUCEC-TOGO complétant les adhésions des COOPEC à son nouveau régime d'assurance-crédit.

Le tableau de bord au 31 décembre 2005 présente les informations de gestion fournies par 36 COOPEC. Après douze mois d'opérations, 13 983 crédits ont été assurés dont 46 % aux femmes. Les indicateurs d'efficacité sont bien en deçà des cibles. 18 jours en moyenne ont été nécessaires aux ayants droits pour faire la réclamation (cible 30 jours). Le régime semble bien connu des bénéficiaires et connu du milieu.

Les COOPEC ont transmis les demandes en trois jours en moyenne. La MAFUCECTO a répondu à son engagement en analysant les réclamations en 7 jours (cible maximale de 15 jours).

Il y a eu 66 décès (dont 15 femmes) et une réclamation pour invalidité (1 homme) pour une indemnisation totale de 45 292 264 Francs CFA (85 732 \$US). Ces résultats sont en deçà des cibles et donc très satisfaisants. De plus, si l'on exclut de ces réclamations celles attribuables aux assurés couverts sous l'ancien régime d'assurance offert par la MAFUCECTO, les résultats sont encore plus intéressants (42) réclamations pour une indemnisation totale de 22 518 160 CFA francs ou 42 624 \$US).

Moins de 1 % (91) des crédits assurés dépassent 10 000 000 Francs CFA (18 929 \$US). En termes de montants, ils représentent cependant une proportion beaucoup plus importante des crédits : 18,65 % sur la période considérée (1 786 124 599 FCFA ou 3 380 954 \$US). 15 % des primes collectées au cours de l'année ont été cédées au réassureur. Un seul sinistre déclaré était couvert par l'entente de réassurance.

### 5.3 Résultats financiers

Quant aux résultats financiers, le volume des primes collectées s'élève à 180 080 836 Francs CFA (340 874 \$US). Les 36 COOPEC ont reçu une rémunération de 12 339 832 Francs CFA (23 358 \$US) pour leur importante contribution aux opérations. La commission reçue du réassureur est de 8 150 650 Francs CFA (15 635 \$US).

**Table 5.3 : Résultats sommaires (Francs CFA)**

	2006*	2005	2004	2003	2002
Revenu net (Net de contributions externes)	n/d	n/d	57 856 180	25 475 719	38 614 758
Primes totales	190 648 991	180 080 836	164 144 496	39 785 510	25 758 629
Taux de croissance des primes	40 %	10%	313 %	54 %	n/d
Prestations	20 944 518	42 875 016	14 293 051	16 888 715	9 680 871
Prestations / Primes (%)	11%	24 %	9 %	42%	38 %
Dépenses d'administration / Primes (%)	12%	25,3 %	7,5 %	n/d	n/d
Commissions / Primes (%)	7%	6,85 %	2,51 %	0,00 %	0,00 %
Primes de réassurance / Primes (%)	n/a	15,09 %	3,09 %	0,00 %	0,00 %
Augmentation réserves / Primes (%)	46%	33,63 %	17,83 %	5 %	6 %
Augmentation du revenu net / Premiums (%)	n/d	n/d	35,2 %	64,0 %	149,9 %
Prestations / Nombre d'assurés	1063	n/d	699	1 195	1 207
Taux de croissance du nombre d'assurés (%)	90%	n/d	45 %	76 %	n/d
Revenu d'investissement des primes (%)	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Profit distribué (%)	0%	0 %	0 %	0 %	0 %
Taux de croissance (%)	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d

\* Données en date du 30 septembre 2006. Les comparaisons sont effectuées par rapport à période comparable de l'année précédente

**NB :** Jusqu'au 31 décembre 2005, les charges administratives de MAFUCECTO étaient directement intégrées à la comptabilité de la Faïtière. Avant 2004, MAFUCECTO ne payait aucune commission aux COOPEC. Pour 2005, les primes indiquées ici représentent celles collectées au cours de la période (par opposition aux primes « acquises »). À noter que les primes sont maintenant payées en totalité lors de l'émission du contrat. Avant 2005, en vertu de l'ancien régime d'assurance, les primes n'étaient pas payées en totalité lors de l'émission du contrat ; à la fin de 2004, lorsque le régime fut modifié, la MAFUCECTO demanda aux COOPEC de lui verser à l'avance les primes restantes relatives aux contrats assurés sous ce régime. C'est ce qui explique l'importante augmentation entre les montants de primes 2003 et 2004 illustrées. Les réclamations illustrées pour l'année 2005 considèrent le total des montants réclamés à la MAFUCECTO au cours de l'année et ce, peu importe le régime de provenance (ancien vs nouveau).

## 5.4 Réserves

Les procédures des réserves ont été établies par les deux groupes d'experts et correspondent à celles utilisées dans l'industrie, toujours dans un souci de professionnalisation et protection des membres. Les réserves sont un passif constitué en vue de pourvoir aux prestations futures des assurés qui ont contribué sur la base de prime unique. Les cinq réserves recommandées sont :

- la provision pour primes non acquises : les cotisations perçues, mais non gagnées à la fin d'une période donnée;
- la réserve pour sinistres qui ont été rapportés, mais non réglés : correspond au total de tous les sinistres qui ont été rapportés avant la fin de l'année, mais qui n'ont pas été payés. On suppose que ces sinistres vont être acceptés;
- la réserve pour sinistres encourus, mais non encore rapportés : devrait être basée sur le délai moyen pour obtenir l'information. Au départ, elle sera égale au dernier mois de cotisations;
- la réserve pour fluctuations imprévues : devrait atteindre éventuellement deux fois le niveau moyen des indemnisations des trois dernières années. Elle devrait être constituée en ajoutant à chaque année l'équivalent de quatre mois de cotisation, soit le tiers des cotisations de l'année;
- la provision pour frais de gestion: est égale à 5 % des réserves pour sinistres encourus, mais non rapportés et des réserves pour sinistres rapportés, mais non réglés.

Les réserves seront établies officiellement à chaque état financier de la MAFUCECTO, mais produites en réalité à chaque mois pour un meilleur suivi. Les données recueillies d'une année à l'autre concernant les sinistres fourniront des statistiques permettant d'établir des réserves plus justes. Un ratio des provisions dont la cible est de 20 % est calculé annuellement.

## 5.5 Impact des protections sociales

L'accessibilité à une clientèle défavorisée à des produits financiers de protection ne peut qu'être positive. L'impact du décès d'un proche peut avoir sur ces familles des conséquences désastreuses et la protection à laquelle les emprunteurs adhèrent vient amoindrir ces conséquences. À ce stade-ci, il est difficile d'émettre des résultats quantitatifs en matière

d'impact sur les membres, étant donné la courte période de comptabilisation des données. Une évaluation formelle des impacts est par ailleurs prévue en 2006 par le CIF.

## 6. Le Développement du produit de micro-assurance

Concernant le développement du régime de prévoyance crédit offert à la MAFUCECTO, voici chronologiquement les étapes qui ont été franchies :

En 2003, un portrait des pratiques dans certains réseaux de coopératives associées au CIF était réalisé. Ces enquêtes visaient à documenter et apprécier les initiatives d'assurances dans quatre réseaux : Burkina Faso, Bénin, Togo et Sénégal. Les points abordés furent les suivants:

- Conditions générales des prêts et des volumes de crédits : Crédit minimum et maximum, durée, modes de remboursement, remboursement anticipé, limites d'âge, crédits conjoints, etc. ;
- Caractéristiques des produits de prévoyance crédit existants : Y a-t-il un régime en place ? Quelles sont les protections et les conditions d'admission ? Des régimes sont-ils obligatoires ? Quelle est la tarification appliquée ? Quelles sont les descriptions des mécanismes et des modes de fonctionnement, les systèmes de gestion et support informatique ?;
- Gestion des produits de prévoyance crédit existants : Comment est faite la gestion ? Est-ce une gestion séparée des autres activités d'intermédiation financière ? Y a-t-il une entité juridique en place ?

À l'automne 2003, un nouveau produit était configuré à des fins d'expérimentation incluant un montant de base.

En février 2004, un comité de pilotage de projet avait lieu avec la présence de partenaires ADA (Appui au développement autonome) du Luxembourg et DID (Développement international Desjardins).

En avril et mai 2004, le développement des processus, les projections financières et les outils étaient développés.

En juin 2004, débutait l'expérimentation du produit et des processus à la FUCEC du Togo pour une durée de 6 mois.

En septembre 2004, un premier suivi systématisé était complété et des ajustements étaient proposés.

En février 2005, une mission conjointe avec ADA était réalisée afin de finaliser l'évaluation de l'expérimentation et démarrer une deuxième expérimentation au Réseau des caisses populaires du Burkina Faso – RCPB.

À compter de février 2005, la FUCEC-TOGO a entrepris le déploiement du nouveau régime dans l'ensemble des COOPEC.

## 6.1 Le développement du concept

Les résultats de la MAFUCECTO étaient jusqu'en 2002 en deçà de ceux souhaités par la FUCEC-TOGO, bien que la structure légale et l'infrastructure requises étaient fonctionnelles. Début 2003, la FUCEC-TOGO, membre du CIF, partage l'ambition du CIF de dresser un portrait des pratiques dans les réseaux. La FUCEC-TOGO a participé à l'enquête réalisée pour apprécier les initiatives d'assurances initiées dans quatre des six réseaux du CIF (Burkina Faso, Bénin, Togo et Sénégal). L'enquête portait sur les conditions générales des prêts et des volumes de crédits, les caractéristiques, les mécanismes de fonctionnement et de gestion des produits de prévoyance crédit existants et les liens institutionnels.

Les informations recueillies ont permis d'identifier de grandes déficiences au niveau de la professionnalisation des pratiques et dans les processus de gestion. C'est ce qui a poussé le CIF à proposer à ses réseaux affiliés de développer un régime commun afin de partager les expertises et les frais. Le grand objectif du projet était la professionnalisation des pratiques de micro-assurance afin de répondre aux normes de l'industrie tout en respectant la législation en place. En d'autres mots, le projet vise l'évitement d'interventions des autorités de surveillance et la réalisation d'activités d'assurance rentables et pérennes satisfaisant tant les besoins de protection des membres que ceux des entités de base.

Des principes directeurs furent déterminés afin d'orienter les démarches, la configuration du produit et des processus administratifs et la prise de décision au cours du processus. Ces principes directeurs ont servi de fondement aux recommandations :

1. D'abord et avant tout, le membre doit être au cœur de l'activité de prévoyance : La prévoyance crédit est généralement vue comme une protection de la caisse alors qu'elle doit être vue d'abord comme une protection du membre. Elle doit donc être centrée sur le membre.
2. Relation « GAGNANT – GAGNANT – GAGNANT » : Chaque partie (membre-coopératives - fédération) doit y trouver son compte et avoir le sentiment d'être traitée équitablement et adéquatement.
3. La simplicité : Plusieurs caisses n'étant pas encore informatisées, il importe d'avoir une administration facile à effectuer. De plus, la simplicité doit s'appliquer dans la relation avec le membre.
4. Miser sur les points forts et les meilleures pratiques des réseaux.
5. La transparence : Ce principe s'applique autant vis-à-vis du membre que dans la gestion administrative.
6. La pratique de prévoyance doit comporter un haut niveau de sécurité et favoriser le renforcement des réseaux.
7. L'activité de prévoyance doit favoriser la capitalisation des réseaux.
8. Dans la gestion du régime de prévoyance, les réseaux doivent utiliser davantage « l'incroyable force de la coopération ».
9. Par la solidarité, les réseaux peuvent obtenir des avantages et de meilleures conditions que par l'action des caisses agissant individuellement.



## 6.2 Design du produit

Les données recueillies lors de l'enquête ont permis de fournir des informations privilégiées à la configuration d'un produit. À l'automne 2003, le groupe d'expert DID/DSF en appui au CIF, a configuré un nouveau produit adapté aux besoins de la clientèle visée pour des fins d'expérimentation. Les partenaires ont été impliqués dans le design du produit et la MAFUCECTO a été sélectionnée comme premier site d'expérimentation.

La reconfiguration du régime fût grandement inspirée de ce qu'il se fait dans l'industrie de l'assurance. Particulièrement, la configuration du produit, les processus administratifs et la gestion du régime qui furent créés à l'image de l'expertise du Mouvement Desjardins par l'entremise de sa filiale Desjardins sécurité financière (DSF). Après plus de 57 ans, Desjardins sécurité financière, chef de file des assureurs canadiens, continue de défendre et d'appliquer les valeurs coopératives, gage de son succès de rayonnement et de rentabilité. En février 2004, un comité de pilotage de projet avait lieu avec la présence des partenaires ADA du Luxembourg et DID pour l'appréciation du produit.

En mai 2004, des projections financières furent établies et plusieurs outils furent développés. Un plan d'expérimentation détaillé fut élaboré comprenant les éléments suivants : le produit, les aspects financiers, la mise en marché, les processus administratifs, l'information de gestion et la structure organisationnelle (de distribution). Pour chacun des éléments, des recommandations furent transmises et explicitées. Un plan d'expérimentation détaillé détient le grand avantage d'être l'outil de référence à l'expérimentation et inspire l'identification des rôles et responsabilités des structures organisationnelles à mettre en place. Voici le détail du contenu du plan d'expérimentation pour chacun des domaines touchés :

Produit	Aspects financiers	Mise en marché	Processus administratifs	Information de gestion	Structure organisationnelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions d'admissibilité</li> <li>• Dates de début et de fin</li> <li>• Protections accordées</li> <li>• Limitations et exclusions</li> <li>• Types de crédits couverts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarification</li> <li>• Réserves techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations aux membres</li> <li>• Formation</li> <li>• Participation obligatoire des COOPEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions spécifiques entre les parties</li> <li>• Compatibilité distincte</li> <li>• Remboursement anticipé</li> <li>• Défaut du crédit</li> <li>• Refinancement</li> <li>• Règlement des sinistres</li> <li>• Services à al clientèle</li> <li>• Contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabilité distincte du régime</li> <li>• Données statistiques séparées : adhésion, sinistre, crédits, emprunteurs</li> <li>• Rémunération aux COOPEC</li> <li>• Rapports financiers trimestriels et annuels</li> <li>• Frais administratifs</li> <li>• États des résultats</li> <li>• Tableau de bord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COOPEC</li> <li>• Fédération</li> <li>• Comité de suivi</li> </ul>

Une liste de conditions de réussite a également été produite. Les conditions de réussite identifiées furent les suivantes :

- être ouvert et disposé à réaliser cette expérimentation;
- que tous les intervenants disposent de toutes les informations requises;
- communications de suivi régulières (au moins hebdomadaires) au plan opérationnel;
- système de communication facile et efficace pour pouvoir obtenir des réponses rapides pour les ajustements qui seront requis en cours de route (Sites d'expérimentation → FUCEC-TOGO/MAFUCECTO → CIF/DID → DSF);
- respect des engagements et des modalités convenues aux fins de l'expérimentation (éviter les cas d'exception);
- que tous les ajustements en cours de route soient validés et acceptés par l'équipe d'expérimentation;
- se donner le droit à l'erreur.

Une liste de préalables a également été produite. Pour chacun des préalables exposés, des responsables étaient identifiés ainsi qu'une date d'échéance pour sa réalisation. Une grille de suivi à l'expérimentation fut développée spécifiant des indicateurs de mesure. Des suivis périodiques ont eu lieu en cours d'expérimentation soit après un mois et demi, trois et six mois. Au cours de ces suivis, la grille a été complétée. À partir de maintenant, une évaluation sera effectuée annuellement par le CIF, afin d'ajuster le produit aux besoins évolutifs des membres et des COOPEC.

Les engagements des parties impliquées se doivent d'être formels. Un contrat entre la MAFUCECTO et les COOPEC décrit de façon complète et détaillée les modalités du régime. De plus, la définition des responsabilités de chaque partie a été définie clairement par une convention entre la MAFUCECTO et la COOPEC. Enfin, un bulletin d'adhésion fut élaboré pour déterminer l'engagement entre la COOPEC et le membre concernant la protection : demande d'adhésion au régime (renseignements sur l'emprunteur, caractéristiques du contrat de crédit), questionnaire sur l'état de santé de l'emprunteur et sa déclaration. On y retrouve, au verso, une attestation de protection indiquant toutes les modalités du produit, la protection offerte et les formalités en cas de sinistre.

Finalement, chacun des processus administratifs a été documenté et représenté graphiquement pour en faciliter la mise en place. Des outils ont également été développés pour exploiter les informations efficacement, facilement et rapidement tels que le registre des crédits assurés, des sinistres et de la rémunération aux caisses. Les formulaires de demande de d'indemnisation en cas de décès et d'invalidité totale et permanente ont été constitués afin d'uniformiser les procédures de réclamation.

Des outils de communication ont été développés pour la mise en marché et le support à la vente du produit. Une affiche et un dépliant promotionnels furent développés pour information au membre. Un aide-mémoire des modalités du produit et des exemples de calcul ont été produits pour supporter les agents de crédit et leur faciliter la compréhension du produit.

### 6.3 Test pilote

L'expérimentation d'une durée de six mois, s'est déroulée du 1<sup>er</sup> juin au 30 novembre 2004, dans l'une des COOPEC de la FUCEC-TOGO, la COOPEC Novissi. Des évaluations systématisées ont été complétées après un, trois et six mois, appuyées par la grille de suivi de l'expérimentation. En plus de noter les appréciations et problématiques, les missions de suivi ont permis de soutenir l'intérêt et la motivation de l'équipe à la réalisation du projet.

Lors des suivis à l'expérimentation, des « focus group » ont été réalisés afin de recueillir les commentaires des emprunteurs ayant reçu un crédit durant la période étudiée. Leurs commentaires ont été grandement considérés pour l'appréciation du produit et ont inspirés les ajustements à y apporter.

En cours d'expérimentation, aucun changement majeur n'a été apporté au produit ni au processus. Le test pilote et ses résultats se sont avérés satisfaisants et davantage rentable que les prévisions ne le laissaient présager avec un bénéfice net deux fois plus important que prévu. Ce n'est que lors de l'évaluation finale que les experts ont été informés de certaines problématiques et ont alors proposé des solutions.

### 6.4 Déploiement

Un climat favorable à l'égard de la restructuration du régime d'assurance-crédit se notait dans le réseau de la FUCEC-TOGO suite aux résultats satisfaisants de la MAFUCECTO en fin 2004, grâce à l'impulsion donnée par le nouveau produit.

En vue de préparer la réplication, deux séminaires de formation portant sur les caractéristiques et modalités du produit sur le régime d'assurance-crédit ont été organisés et animés par la MAFUCECTO. D'abord 20 COOPEC, représentant environ 70 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des COOPEC affiliées à la FUCEC-TOGO, ont reçu la formation pour ensuite poursuivre avec d'autres COOPEC de taille moyenne.

Une mission de suivi dans les COOPEC a été également effectuée par la MAFUCECTO pour suivre l'évolution des activités. Sur les COOPEC engagées dans la commercialisation du produit, certaines appliquaient la protection de base de façon optionnelle et d'autres ne commercialisaient que l'assurance-crédit. Des formations adressées spécifiquement aux agents crédits de ces COOPEC ont permis d'harmoniser les pratiques.

D'autres problèmes ont été rencontrés lors de la réplication :

- Arréage dans le paiement des primes et remise des registres.
- Erreur dans le calcul des primes.
- Problème posé par le calcul de remboursement de primes en cas de différé ou de remboursement total du crédit.

- Déduction de rémunérations perçues sur les ristournes de primes.
- Difficulté dans les procédures des registres et l'ordre de prélèvement entre les COOPEC, la MAFUCECTO et le service comptabilité de la FUCEC-TOGO.
- Parfois une mauvaise compréhension du sinistre « invalidité permanente et totale » en cas de maladie (période d'attente).
- Erreur dans les registres de crédit assurés transmis à la MAFUCECTO. Un pointage systématique doit être effectué.

Ces problèmes en cours d'implantation peuvent relever d'un manque d'expérience et d'un accompagnement et encadrement insuffisant. Dans certains cas, ils peuvent résulter d'une certaine résistance de la part de la direction de la COOPEC ou de formation inadéquate au personnel de celle-ci. Le déploiement rapide, la structure administrative de la MAFUCECTO qui n'est pas tout à fait conforme aux recommandations proposées peuvent aussi expliquer en partie les problèmes rencontrés.

## 6.5 La révision du produit et ajustement

En janvier 2005, une mission conjointe ADA et DID était réalisée afin de finaliser l'évaluation de l'expérimentation, faire des recommandations, effectuer les modifications et planifier le déploiement. L'évaluation finale de l'expérimentation a permis d'identifier :

- Certaines modifications à apporter aux modalités du produit :
  - Suppression de la limitation de couverture à 50 % si le sinistre survient dans les 60 jours suivants le début de la couverture.
  - Extension de l'âge admissible de 65 ans à 70 ans.
  - Ajustement de la définition de l'assurance invalidité.
  - Réajustement du questionnaire déterminant l'assurabilité du membre. La liste des maladies incommodait les membres et les agents de crédit. De plus, la liste ne semblait pas appropriée aux maladies existantes en Afrique, telles que la fièvre jaune et la typhoïde. Le formulaire d'adhésion a été reconstruit avec des questions plus discrètes tout en permettant d'exclure les mauvais risques. La preuve de bonne santé est exigée seulement pour les crédits supérieurs à 10 millions FCFA (18 929 \$US).
  - Ajout d'une surprime pour les prêts à remboursement unique pour tenir compte du risque supplémentaire qu'ils représentent.
- Un besoin d'outils supplémentaires :
  - Tableau de bord et son guide d'utilisation;
  - Argumentaire de vente et réponses aux objections des membres;
  - Guide d'analyse des sinistres;
  - Devis de formation;
  - Programme de formation;
  - Guide d'implantation.

- Des manques au niveau de la documentation :
  - Désignation du bénéficiaire;
  - Droit au remboursement des primes;
  - Modification de terminologie pouvant porter à confusion.

## 7. CONCLUSION

### 7.1 Prochaines étapes

La FUCEC-TOGO doit effectuer une modification à son organigramme pour faire de la mutuelle d'assurance, la MAFUCECTO, une unité administrative séparée avec sa propre comptabilité. Le Conseil d'Administration de la MAFUCECTO sera composé des mêmes membres que celui de la FUCEC-TOGO en attendant les orientations futures. Le recrutement de deux agents de bureau permettra une réorganisation de la structure organisationnelle de la MAFUCECTO pour un meilleur suivi des activités d'assurance dans le réseau.

Des actions ont été entreprises en vue de permettre à la MAFUCECTO de se professionnaliser davantage. Les points particuliers sont la révision des statuts, l'obligation de porter le fonds d'établissement à 300 millions de FCFA (567 870 \$US) et le dépôt des conditions générales et les notes techniques des différents produits commercialisés conformément aux règles prescrites par le code des assurances (CIMA).

Une fois la consolidation du déploiement actuel complété, la MAFUCECTO étudiera la possibilité de bonifier sa gamme de produits à offrir aux membres, à titre d'exemple, assurance-épargne, assurance supplémentaire (assurer d'autres membres de la famille).

Les mots d'ordre qui seront à l'honneur seront rigueur, appropriation et déploiement. Voici les principaux enjeux :

Produit offert :

- réussir l'offre du produit dans l'atteinte d'une compréhension, du respect de ses modalités d'application;
- réussir les perspectives financières menant à la rentabilité et à l'accumulation d'un capital;
- élaborer des stratégies et des actions permettant de recourir davantage à la réassurance;
- débiter les travaux de recherche sur le crédit de groupe.

Institutions membres du CIF :

- Réussir nos premières expériences d'implantation par une démarche structurée et une gestion du changement qui favorisera l'approche membre et la bonne prise en charge par les COOPEC.
- Concrétiser cet enjeu majeur qui consiste à intégrer un service spécialisé au sein des fédérations qui simule le fonctionnement d'une structure d'assurance avec ses spécificités de gestion et son propre mécanisme de contrôle.
- Réussir l'enjeu de la formation de chaque intervenant par la conception d'outils simples et adaptés.

- Adapter les systèmes de support pour obtenir une information de gestion de qualité et une comptabilité impeccable.

Le constat général est celui d'une avancée importante au niveau de l'expérimentation et ce particulièrement au niveau du produit et son acceptation par la clientèle. Quant à la structure de gestion, les mécanismes ne sont pas tout à fait au point (comptabilité séparée, suivi de l'information de gestion et formation structurée).

Ces avancées reposent sur un travail d'équipe et des engagements de la part de toutes les institutions et évidemment de leurs représentants. À ce titre, mentionnons :

- l'apport important de la FUCEC-TOGO dans le chantier d'expérimentation;
- une implication de l'ensemble du personnel du CIF;
- les partenaires européens ADA et KBC dans le soutien et l'expertise;
- l'apport de la DID/DSF et leur assistance technique dans le soutien et l'expertise.

Comme faits importants pour la poursuite de cette importante construction avec les réseaux, précisons que les partenaires ont renouvelé leur engagement. En effet :

- du côté d'ADA/KBC, avec financement luxembourgeois, un renouvellement d'entente pour 2005 et 2006;
- du côté de DID/DSF, avec financement ACDI, l'appui a été prolongé pour 2005 et 2006.

## 7.2 Leçons apprises et conditions de succès

Leçons supplémentaires apprises en cours d'expérimentation et de déploiement :

- L'intégration et la cohabitation de l'intermédiation financière et l'activité d'assurance pour tous les niveaux d'intervention du réseau (de la COOPEC à l'unité administrative (la MAFUCECTO) est un enjeu majeur. L'assurance et l'intermédiation financière sont deux domaines d'affaires moins similaires qu'on peut le penser à première vue; ils nécessitent l'apprentissage et l'intégration de plusieurs notions distinctes et impliquent une gestion des risques différente.
- Un **engagement ferme** de la structure faîtière (FUCEC-TOGO) ainsi que celui des COOPEC est impératif dès le début du projet d'expérimentation et, par la suite, lors du déploiement d'où l'importance de la signature du contrat et de la convention entre les parties.
- Un **partage clair des rôles** et une **rémunération appropriée** entre les différents intervenants (MAFUCECTO, FUCEC-TOGO, COOPEC) sont essentiels au bon fonctionnement de la structure.

- Le choix judicieux du *lieu et de la période d'expérimentation* est de grande portée dans la réussite de l'introduction du nouveau régime dans le réseau. Le directeur de la Fédération doit prendre des précautions particulières identifiant la COOPEC où le directeur est un leader, aimant les défis reliés à la nouveauté, ayant la capacité de mobiliser son équipe et gérer les changements. Non seulement ce directeur doit posséder des capacités de leader auprès du personnel de sa COOPEC, mais encore être un leader positif auprès des autres directeurs du réseau. De plus, le début d'une expérimentation lors d'une période où les activités sont peu achalandées augmente l'ouverture du personnel au changement. Leur disponibilité favorise l'intégration des changements demandés par l'introduction de nouvelles façons de faire.
- L'établissement et l'accomplissement d'un *plan d'implantation* adapté est requis. Il doit être orienté sur le rythme de déploiement, l'ordre des étapes à accomplir. Un déploiement trop rapide apporte des risques d'échecs importants. La perte de contrôle des activités et des procédures brime la crédibilité du fournisseur d'assurances, crée de l'insatisfaction et affecte ainsi la confiance des acteurs tant au niveau du personnel des COOPEC que de la clientèle. Bref, le fractionnement des activités est de mise.
- La mise en place d'une *structure administrative* distincte des autres opérations bancaires, organisée, fonctionnelle et efficace est primordiale, non seulement avant le déploiement du produit, mais encore avant l'expérimentation. La comptabilité distincte est un impératif.
- Le manque de main-d'œuvre spécialisée exige un *programme de formation* adéquat et adapté à chacun des acteurs : renforcement des capacités des acteurs en matière d'assurance (principe de base de l'assurance, gestion du régime...). Ce programme de formation faisant partie intégrante du plan d'intégration doit être diffusé avant le début de l'implantation.
- Le *suivi constant* après implantation est d'une importance capitale. Un changement nécessite un certain temps pour être assimilé. Alors, il est important d'insérer dans le plan d'implantation une période de suivi post-implantation dans le but de renforcer les nouveaux comportements à adopter.
- L'ensemble des *outils de gestion* et administratif doivent être préférablement prévus développés avant les expérimentations afin de les tester convenablement.
- La *connaissance des différences culturelles* permet d'éviter des erreurs et gagner du temps. Parmi les aspects positifs, mentionnons la facilité avec laquelle le principe de l'assurance est intégré et accepté dans la culture africaine; la solidarité entre les membres d'une même communauté est déjà très présente et est partie intégrante des valeurs primaires.
- La méconnaissance et le manque de familiarité avec l'assurance chez les membres et certaines croyances culturelles demandent des *approches particulières*. Aborder le sujet de la mort est parfois tabou pour la clientèle et signifie un apport de malheur. Alors l'identification



d'un bénéficiaire demande au membre d'affronter l'éventualité de sa mort. D'où l'importance de la formation chez le personnel au niveau d'une approche service à clientèle adéquate.

- La **confiance des consommateurs** de produits d'assurances repose sur le processus de gestion des sinistres et de réclamation efficaces : capacité à l'assureur de rencontrer son engagement. Cet élément est ressorti lors de focus group en cours d'expérimentation au Togo. De plus, les membres apprécient la transparence des informations fournies lors de l'adhésion au régime.
- L'innovation de la **protection de base** (100 000 Francs CFA=189.29 \$US) a été grandement appréciée par les membres qui y voient une protection de grande importance pour leur famille.
- Le **caractère obligatoire de l'assurance** permet une administration et des processus de sélection simplifiés, diminuant ainsi les problèmes et les coûts y étant rattachés.
- La préservation de la **normalisation** des processus et produits à l'intérieur des réseaux est une tâche plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. Un suivi régulier et rigoureux doit être effectué afin de s'assurer que les caractéristiques des produits et les formulaires utilisés restent les mêmes.