

► Assurance inclusive : comment atteindre et améliorer la rentabilité et la pérennité

Note technique

Février 2026

L'assurance constitue un mécanisme essentiel pour protéger les particuliers et les entreprises contre les risques imprévus. Elle contribue à renforcer la résilience en apportant une sécurité financière, soutient la croissance économique en réduisant les risques et en encourageant l'investissement dans les entreprises, et procure une tranquillité d'esprit. Cependant, malgré les progrès notables réalisés au cours des vingt dernières années pour étendre la couverture d'assurance aux marchés mal desservis, le secteur de l'assurance demeure réticent à investir dans le développement de solutions d'assurance destinées à des marchés moins aisés ou moins traditionnels. Cette hésitation limite l'offre d'assurance dont ont besoin les entrepreneurs, les petites entreprises, les petits exploitants agricoles, les ménages à faible revenu et les autres segments de marché insuffisamment servis.

Face aux menaces croissantes liées au changement climatique, il est urgent de chercher une solution à cette situation. Dans le moment que nous vivons, il est crucial de garantir que les solutions d'assurance permettent à un plus grand nombre de personnes de gérer efficacement les risques et d'éviter les perturbations de leurs activités productives. Pour les assureurs, réussir à servir ces marchés encore largement inexploités constitue une véritable opportunité économique. Lorsqu'ils parviennent à proposer des produits plus inclusifs de manière responsable, tout le monde y gagne.

Des recherches ont été menées auprès d'assureurs ne proposant pas encore de produits d'assurance inclusive. Elles ont révélé que l'une de leurs principales préoccupations concernait la viabilité financière de ce type d'offre. Même si toutes les organisations d'assurance ne poursuivent pas un but lucratif (par exemple les mutuelles et les assureurs takaful), toutes souhaitent être financièrement viables.

Cette note d'information partage les bonnes pratiques actuelles d'assureurs inclusifs performants ayant atteint la pérennité financière. Elle est extraite d'un document plus complet présentant des exemples concrets pour chacune des stratégies décrites ci-dessous.¹

¹ Cette note d'information est extraite du document « Attaining and Improving Profitability and Sustainability in Inclusive Insurance », rédigé par Lisa Morgan, spécialiste technique au sein du programme Finance solidaire de l'OIT (Impact Insurance Facility), et par Karimi Nthiga, coordinatrice régionale pour l'Afrique au Microinsurance Network (MiN). Le document est disponible à l'adresse suivante : <https://www.ilo.org/publications/attaining-and-improving-profitability-and-sustainability-inclusive>.



Pour atteindre la pérennité financière, les organisations doivent mettre en place des stratégies sur quatre grands axes :

1. Disposer d'une stratégie claire et s'assurer de l'appui des différentes parties prenantes

Avoir une stratégie bien pensée et obtenir dès le départ l'adhésion et le soutien de toutes les parties prenantes est non seulement nécessaire, mais peut grandement faciliter le développement de solutions optimales, adaptées, centrées sur les besoins des clients et acceptées par tous.

Des objectifs différents selon les périodes stratégiques

Certains assureurs de premier plan ont expliqué avoir défini des objectifs stratégiques différents selon les périodes : par exemple, privilégier délibérément la croissance plutôt que le profit à court terme, puis l'inverse à une étape ultérieure. Pour certains, l'objectif était de développer leur activité d'assurance inclusive, mais uniquement jusqu'à atteindre l'équilibre ou un bénéfice modéré – une approche qu'ils considéraient comme plus responsable et adaptée compte tenu du marché ciblé. Tous ont souligné l'importance d'avoir une vision à moyen et long terme de l'assurance inclusive et de valoriser le client, car le client de l'assurance inclusive d'aujourd'hui pourrait devenir le client de l'assurance classique de demain.

Les réassureurs et les consultants de confiance peuvent aider

Faire appel à des réassureurs ou à des consultants fiables, qui fondent leurs conseils et leurs décisions sur des données concrètes, peut aider à dissiper les craintes de la direction générale à l'idée de s'aventurer sur un terrain nouveau sans données internes fiables. Ces réassureurs et consultants expérimentés peuvent disposer de données issues de marchés comparables et d'une expérience pratique dans la mise en place de dispositifs d'assurance inclusive similaires. Une fois qu'un produit est lancé, il génère ses propres données au fil du temps, ce qui réduit progressivement le problème du manque d'informations.

Examiner le portefeuille par canal et dans son ensemble

Parmi les personnes interrogées, un assureur bien établi recommande d'analyser la rentabilité de l'assurance inclusive par canal, c'est-à-dire de procéder au calcul de rentabilité de façon globale pour tous les produits vendus par un même canal. Ce faisant, un assureur peut être plus enclin à accorder davantage de temps à un produit qui n'a pas encore atteint son seuil de rentabilité, si le canal dans son ensemble est rentable.

Délai de rentabilité

Pour obtenir l'appui de la direction générale, il est important de fixer des attentes réalistes concernant la rentabilité et de mettre l'accent sur la vision à long terme. Obtenir des premiers résultats rapides peut néanmoins contribuer à renforcer la confiance.

2. Concevoir les bonnes solutions d'assurance inclusive et atteindre l'échelle requise

Pour concevoir des solutions adaptées et parvenir à une échelle suffisante, il est essentiel de disposer de la bonne équipe, dotée des qualifications et de l'expérience nécessaires. Il est fortement recommandé de réaliser des études de marché à la fois avant le lancement d'un produit et de manière continue, et d'utiliser une approche de conception centrée sur l'humain pour le développement des produits. Les produits d'assurance inclusive performants doivent être : abordables, accessibles, appropriés, réactifs et simples (AAARS). Pour atteindre l'échelle souhaitée, les assureurs inclusifs doivent établir des partenariats de distribution solides et diversifiés. La confiance passe également par une gestion réactive des demandes d'indemnisation.

Une équipe adaptée

Les assureurs ayant une expérience reconnue investissent dans des équipes de qualité et consacrent au développement de leur activité d'assurance inclusive des ressources dédiées. L'équipe doit connaître le domaine de l'assurance inclusive ou être disposée à s'y former, car il diffère de l'assurance conventionnelle. Une équipe performante n'a pas besoin d'être nombreuse : la plupart des assureurs inclusifs performants disposent d'équipes légères et mutualisent certaines fonctions avec le reste de l'entreprise (marketing, actuariat, service financier, etc.).

Une conception centrée sur le client

L'expérience montre que des études de marché approfondies permettent d'obtenir de meilleurs résultats. Ces études doivent être menées avant l'entrée sur le marché, puis périodiquement afin d'améliorer le produit. Elles doivent notamment permettre de comprendre les freins à l'adoption et d'identifier d'éventuels risques de réputation. Un conseil clé ressort des entretiens : étendre les études aux partenaires de distribution. En dialoguant avec eux, certains assureurs ont acquis une compréhension beaucoup plus fine des produits souhaités et de ceux qui répondraient le mieux aux besoins de leurs membres ou clients.

3. Atteindre une échelle suffisante et améliorer la fidélisation

Développer l'échelle et réussir la distribution sont considérés comme les enjeux centraux de l'assurance inclusive. Cela suppose à la fois d'atteindre de nouveaux clients ou bénéficiaires et de les fidéliser. Il faut néanmoins garder à l'esprit que la montée en échelle prend du temps.

Instaurer la confiance par la réactivité, le règlement efficace des sinistres et la visibilité

Pour tenir ses promesses, l'assurance inclusive doit offrir des produits réactifs qui apportent une valeur réelle au client. C'est ainsi que se construit la confiance, condition essentielle pour atteindre et maintenir l'échelle, et donc pour assurer la pérennité financière. De nombreux assureurs reconnaissent l'importance d'être visibles au moment où cela compte le plus.

Partenariats et stratégies de distribution

Le secret de la réussite en matière d'assurance inclusive consiste à identifier les lieux d'interaction financière de la population ciblée, puis à explorer d'éventuels partenariats avec ces canaux de distribution alternatifs. Ils constituent des alternatives ou des compléments aux agents internes habituels (vente directe), aux agents/courtiers affiliés et aux grandes institutions financières comme les banques. Dans une optique de viabilité financière, les assureurs interrogés ont souligné l'importance d'analyser les différents canaux de distribution disponibles et de chercher à estimer, par canal, le nombre attendu de titulaires de police. Le succès et la rentabilité d'un produit sont fortement corrélés à ceux des partenaires de distribution. Si ces derniers réussissent auprès de leur clientèle, l'assureur a davantage de chances

d'être rentable avec les solutions d'assurance associées ; l'inverse étant également vrai.

La technologie au service de l'échelle

La technologie est essentielle pour atteindre une échelle suffisante. Cela dit, certains acteurs ont mis en garde contre une utilisation excessive de la technologie pure, c'est-à-dire sans intervention humaine. L'assurance inclusive ne se vendra pas toute seule via une application, en particulier si la population ciblée est peu familière de ces produits. Il est plutôt recommandé de privilégier une approche « phytale » de la vente et de la distribution, combinant les dimensions physique et numérique. Une approche efficace consiste à s'appuyer sur une force de distribution bien outillée sur le plan numérique, mais qui reste en contact direct avec les clients.

L'importance de la valeur pour le client

L'assurance doit être perçue (et vécue) comme utile pour 1) être achetée une première fois et 2) être renouvelée. Une bonne valeur pour le client conduit à l'acquisition de nouveaux assurés et à la persistance des contrats, deux conditions nécessaires à l'échelle. Une recommandation pour renforcer la persistance consiste à examiner dans quelle mesure il peut être nécessaire d'introduire de la flexibilité dans le paiement des primes et leur fréquence – un aspect important pour les clients non bancarisés ou ayant des revenus irréguliers.

Produits obligatoires et produits de groupe lorsque c'est possible

L'expérience montre qu'il est beaucoup plus facile d'atteindre l'échelle visée lorsque les produits sont obligatoires et intégrés à d'autres produits, comme l'assurance emprunteur obligatoire liée à un prêt, ou lorsqu'ils sont vendus à des groupes.



Les partenariats public-privé peuvent aider à atteindre l'échelle

Les produits portés par le gouvernement ou rendus obligatoires et bénéficiant de subventions publiques sont potentiellement très intéressants pour développer l'échelle. Toutefois, les subventions peuvent s'arrêter – une limite à bien garder à l'esprit lors de l'élaboration de ce type de dispositifs.

4. Gérer les charges

En ce qui concerne la gestion des charges, il est recommandé de simplifier la conception des produits et de suivre l'évolution des paramètres de l'activité, notamment par le biais d'indicateurs clés de performance (ICP). Les assureurs inclusifs performants utilisent la technologie pour réduire les coûts administratifs et de distribution, veillent à maintenir une équipe réduite et privilégient des partenariats stratégiques qui contribuent également à limiter leurs coûts.

Gérer les charges opérationnelles

Interrogés sur la gestion des charges opérationnelles de l'activité d'assurance inclusive, les assureurs à l'expérience reconnue ont mis en avant quelques approches clés. Une stratégie essentielle consiste à partager les coûts avec la société mère en utilisant les services centraux tels que les services financiers, d'actuariat, de gestion des risques, ainsi que le service juridique et d'autres fonctions support. Ces services sont communs à l'ensemble de l'organisation, ce qui permet une répartition efficace des coûts. Une autre approche répandue consiste à partager certaines charges opérationnelles avec les partenaires, en particulier les partenaires de distribution, ou à leur transférer. Le principe général est de construire des partenariats stratégiques permettant de réduire les coûts et d'exploiter ce qui existe déjà. Cela implique d'examiner la chaîne de valeur de l'assurance

pour identifier les partenaires pouvant contribuer à réduire certains postes de dépenses.

Technologie et efficience

La technologie peut jouer un rôle majeur pour atteindre la rentabilité en soutenant la diffusion à grande échelle et en réduisant les coûts. Elle peut être particulièrement utile pour atteindre des clients éloignés, même si des problèmes de connectivité peuvent se poser dans certains contextes. Pour être bénéfique, la technologie doit cependant être pertinente et adaptée aux processus. Ce sont les processus qui doivent définir son usage, et non l'inverse.

Création d'écosystèmes

Les assureurs inclusifs, quelle que soit leur offre de produits, s'appuient le plus souvent sur un ensemble de partenaires avec lesquels ils ont besoin de collaborer. Ces partenaires entretiennent parfois déjà des relations entre eux. La clé du succès consiste à identifier les synergies et à aligner les incitations, de façon à partager efficacement les coûts et les informations entre les partenaires. L'assurance est un facilitateur et peut servir à promouvoir l'accès à d'autres services financiers.

Nos recherches montrent que l'assurance inclusive peut bel et bien être rentable et financièrement pérenne, mais dans certaines conditions, quand elle est mise en œuvre avec un certain état d'esprit et en appliquant les bonnes stratégies. Nous encourageons toutes les organisations qui souhaitent concevoir de nouveaux produits d'assurance inclusive ou améliorer leur offre actuelle à lire ce document. Le moment est venu de développer de nouvelles solutions et d'optimiser celles qui existent, afin qu'un bien plus grand nombre de personnes et d'entreprises puissent en bénéficier pour renforcer leur résilience financière.