

LA GESTION DES PARTENARIATS DE MICRO-ASSURANCE

Kelly Rendek
Avril 2012

Les « bons » partenariats ont été identifiés comme l'un des facteurs clés de la réussite d'un programme de micro-assurance. Les assureurs, peu désireux d'adopter le modèle de la vente directe dans le contexte de la micro-assurance, doivent conclure des partenariats avec des organisations qui endossent le rôle de canaux de distribution. Étant donné la pression des coûts et la nécessité d'atteindre une échelle suffisante en micro-assurance, ces partenariats sont déterminants pour la réussite des programmes. En outre, le nombre de partenariats impliquant de multiples parties prenantes augmente en micro-assurance, gouvernements et bailleurs de fonds devenant des acteurs de premier plan. De tels partenariats sont particulièrement difficiles à gérer, car les partenaires ont des priorités qui leur sont propres (et s'opposent parfois les unes aux autres) et des cultures organisationnelles très différentes.

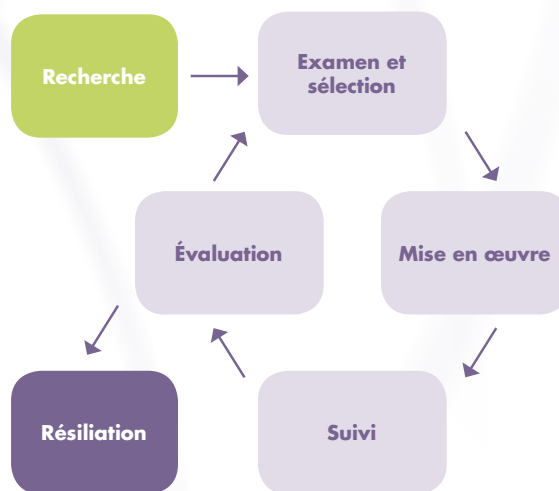
Cette note vise à analyser les partenariats de micro-assurance et à identifier les points clés de leur mise en œuvre d'après l'expérience de différentes organisations. Elle propose un cadre d'analyse des partenariats actuels et à venir et fournit des recommandations et des stratégies afin d'assurer leur suivi et leur amélioration¹.

Un partenariat, tel que défini dans cette note, inclut toute forme de collaboration structurée et à long terme entre des organisations désireuses de mettre en œuvre un programme de micro-assurance, ainsi que les dispositifs de partenariats formels et légaux. Les recherches ont avant tout porté sur les partenariats entre les assureurs et les canaux de distribution, mais d'autres fonctions sont également présentées. Elles ont en particulier permis de tirer un certain nombre d'enseignements des partenariats multi-acteurs impliquant des entités autres que le seul partenaire de distribution.

LE CYCLE DE VIE DU PARTENARIAT

Le concept de cycle de vie du partenariat, illustré par la Figure 1, fournit un cadre aux praticiens de micro-assurance pour la gestion des partenariats. Les partenariats actuels se situent à différents stades de ce cycle de vie, mais mieux comprendre ce dernier peut contribuer à une gestion et à une évaluation plus efficaces des partenariats et aider à la constitution de partenariats futurs.

Figure 1 Le cycle de vie du partenariat



1. La recherche

Le cycle démarre par la recherche d'un partenaire qui sache répondre à un besoin ou combler un manque définis au sein du programme de micro-assurance. L'analyse de départ doit identifier l'éventuel besoin d'une organisation partenaire et, si besoin il y a, la logique qui doit sous-tendre la recherche de cette organisation. La raison d'être du partenariat, les qualités exigées de la part d'un partenaire adapté et les objectifs visés à travers ce partenariat doivent être clairement établis. Cette analyse doit servir de point de départ à l'identification et à l'estimation des partenaires potentiels.

Le partenariat visé doit appuyer les objectifs stratégiques des organisations partenaires, et étant donné le faible montant des primes en micro-assurance, il doit améliorer



¹ Cette note est extraite du Microinsurance Paper n°15 dans lequel figurent les citations et détails pertinents sur la méthodologie et les cas étudiés. Il est disponible sur www.ilo.org/microinsurance. Kelly Rendek est consultante indépendante.

le potentiel du programme en augmentant la valeur pour le client et/ou en contribuant à la viabilité du projet.

2. L'examen et la sélection

Les capacités et les besoins propres à chacun des partenaires potentiels doivent être évalués par rapport aux objectifs du partenariat et aux qualités que l'on attend d'un partenaire. Toutes les organisations sondées ou presque ont qualifié d'essentiel l'alignement des intérêts et des objectifs pour la réussite d'un partenariat. Les objectifs doivent être alignés à différents niveaux organisationnels – au niveau exploitation comme au niveau gestion – afin de garantir une mise en œuvre efficace.

Il est primordial de prendre en compte les avantages que le programme de micro-assurance va procurer aux partenaires et de déterminer si ces avantages sont suffisants pour séduire un partenaire et entretenir son implication dans le projet. L'une des principales conclusions tirées de cette étude est qu'outre les commissions, les partenariats en micro-assurance doivent procurer d'autres avantages au canal de distribution afin que le programme fonctionne sur le long terme. En effet, les commissions liées aux polices de micro-assurance sont généralement faibles et peuvent s'avérer insuffisantes à elles seules pour garantir l'implication du partenaire de distribution. Un programme de micro-assurance doit apporter une contribution positive et suffisante à l'activité principale et aux objectifs des différents partenaires pour être pérenne sur le long terme (on trouvera dans l'Encadré 1 une illustration tirée de l'expérience d'Old Mutual en Afrique du Sud).

Encadré 1 Ajouter de la valeur aux opérations principales

Même si la micro-assurance n'a pas de lien direct avec l'activité principale du partenaire, elle doit apporter une valeur ajoutée à ses opérations centrales. L'offre de micro-assurance peut ainsi attirer de nouveaux membres ou clients vers un partenaire, contribuer à augmenter la satisfaction de ces derniers et à les fidéliser ou accroître l'utilisation d'autres services comme dans le cas de l'assurance santé.

Le partenariat entre l'assureur Old Mutual et le détaillant à bas coûts Shoprite, en Afrique du Sud, reposait sur l'hypothèse que Shoprite allait non seulement bénéficier de revenus accrus grâce aux commissions liées aux ventes, mais qu'il allait aussi se forger une réputation de fournisseur d'une large gamme de produits et de services, parmi lesquels des services financiers tels que l'assurance. Si les commissions sur les ventes étaient nécessaires pour compenser les coûts directs, l'objectif stratégique était d'augmenter la fréquentation de ses magasins grâce à une offre de produits plus étendue.

L'une des méthodes à la disposition des organisations est l'utilisation d'un questionnaire d'évaluation lors de la phase de sélection du partenaire. Cet outil peut servir à effectuer une auto-évaluation (dans différents secteurs et sur l'ensemble de l'organisation) et à orienter les discussions entre les partenaires. On peut également avoir recours à un tiers pour faciliter le processus et obtenir une analyse plus objective et cohérente des motivations et des capacités des partenaires ; le dialogue et la collaboration peuvent alors s'en trouver renforcés ².



© Facility

3. La mise en œuvre

L'étape de la mise en œuvre consiste à s'accorder sur les conditions du partenariat et à établir les accords nécessaires au lancement du projet. La première partie de cette étape (décrite dans l'Encadré 2) se compose de la conception du partenariat et des dispositifs d'incitation et de la création d'un premier plan de développement conjoint. Elle peut également inclure l'élaboration d'un protocole d'accord préliminaire afin de définir les règles de base du partenariat. Une fois que le projet est sûr de voir le jour, les partenaires doivent passer aux étapes suivantes que sont la définition des rôles et des responsabilités, la résolution des problèmes opérationnels et l'instauration d'une communication efficace.

Encadré 2 Le processus de mise en œuvre

Partie I : (peut comporter un protocole d'accord préliminaire)

1. Décider de la structure du partenariat
2. Élaborer un dispositif d'incitation adapté à tous les partenaires
3. Créer un premier plan de développement conjoint

Partie II :

1. Définir clairement les rôles et les responsabilités
2. Finaliser le plan de développement
3. Déterminer les exigences en matière d'intégration des systèmes et de reporting
4. Formaliser le tout dans un contrat final/accord juridique

La mise en œuvre doit inclure la préparation d'un plan de développement conjoint du programme de micro-assurance. Ce plan de développement présente un grand nombre de composantes, parmi lesquelles les objectifs en matière de ventes de produits et de croissance, les projections relatives au seuil de rentabilité et les objectifs et les dépenses liés au marketing. Ce plan doit faire ressortir la contribution

² On trouvera un exemple de questionnaire d'évaluation de partenariat sur le site Internet du Fonds à l'adresse http://www.microinsurancefacility.org/sites/default/files/content/thematic_page/tools/Partnership_Assessment_Questionnaire.pdf

de chacun des partenaires aux dépenses engagées pour le développement des systèmes ou pour le marketing. Un plan de développement de micro-assurance doit fixer des délais et des objectifs réalistes pour que le programme devienne pérenne. Il doit être préparé conjointement pour satisfaire les attentes de tous les partenaires. Des objectifs financiers non réalistes peuvent avoir un impact négatif.

La mise en œuvre efficace d'un partenariat de micro-assurance doit s'accompagner d'un dialogue constructif entre les partenaires afin de stimuler la confiance, la compréhension et l'engagement, et il se conclut généralement par la formalisation du partenariat à travers un accord contractuel. Élaborer un tel accord est une démarche qui peut être technique ou juridique et il arrive qu'elle ne facilite pas les discussions entre les personnels d'exploitation. C'est pourquoi, avant d'en arriver au stade contractuel, les partenaires doivent mettre en place un dialogue qui implique tous les niveaux et toutes les fonctions des organisations afin de susciter la compréhension et l'adhésion de tous les acteurs dans chacune d'elles.

La mise en œuvre d'un partenariat de micro-assurance se conclue normalement par la formalisation des conditions du partenariat au moyen d'un accord écrit. Si un protocole d'accord a été préalablement élaboré, il peut être remplacé par un accord juridique à ce stade.

Il est important qu'il y ait un accord écrit formel, car son processus de rédaction oblige toutes les parties à définir clairement les objectifs du partenariat, les rôles et les responsabilités ainsi que les résultats escomptés, et il permet d'établir une feuille de route du partenariat. Un accord écrit n'est cependant pas une condition suffisante au bon fonctionnement d'un partenariat. La confiance et l'engagement dont auront témoigné les partenaires au travers de leurs relations, ainsi que le résultat du dialogue et de la négociation lors de la mise en œuvre du partenariat sont plus importants. Dans certains cas, un accord plus informel ou peu détaillé peut insuffler davantage de souplesse et d'innovation à condition que les partenaires soient suffisamment impliqués.

4. Le suivi

Les facteurs clés de la réussite de la phase de suivi sont un développement conjoint des produits, une communication régulière et efficace et une résolution rapide des conflits.

Une croissance ou un développement financier lents peuvent fragiliser un partenariat. Si celui-ci est, au moins au départ,

structuré autour d'objectifs d'apprentissage, il sera plus à même d'entretenir l'engagement de ses membres. Lorsqu'un partenariat s'appuie sur l'apprentissage, la continuité de l'engagement dépend de la prise de conscience des enseignements déjà tirés, même lorsque le développement financier est progressif. Les objectifs de départ doivent cibler l'identification des facteurs qui vont permettre au programme d'être performant et non se concentrer sur les statistiques en matière de ventes ou de demandes d'indemnisation, par exemple. Établir des objectifs d'apprentissage précis pour un pilote et documenter les résultats et les progrès accomplis fournit la preuve aux partenaires et aux autres acteurs que le projet avance. Lorsqu'il est bien géré, un partenariat fondé sur l'apprentissage autorise une plus grande souplesse dans l'adaptation du projet, ce qui ne permet pas toujours d'éviter les problèmes, mais facilite une approche conjointe visant à les résoudre.

L'un des enseignements tirés de cette étude est que les partenariats multi-acteurs nécessitent la présence d'une forte entité centrale pour gérer le projet et résoudre les conflits potentiels. Dans la plupart des cas, des protocoles d'accord ou des accords bilatéraux sont conclus séparément entre les membres d'un partenariat multi-acteurs ; un protocole d'accord coiffant le tout peut alors s'avérer nécessaire pour mettre en place une collaboration appropriée.

5. L'évaluation

L'évaluation du partenariat de micro-assurance doit porter à la fois sur les résultats du programme et sur la relation de partenariat en elle-même. Elle doit être réalisée au regard des objectifs premiers du partenariat tels qu'ils ont été déterminés et acceptés lors du processus d'examen et lors de la mise en œuvre initiale.

Des évaluations formelles fréquentes ne s'imposent généralement pas lors de la phase pilote, sauf si elles sont rendues nécessaires par des événements extérieurs comme des changements réglementaires. Des évaluations informelles destinées à vérifier que les processus de communication sont en place et que les défis opérationnels sont relevés peuvent suffire dans un premier temps, sauf si d'évidents problèmes de gestion du partenariat se font jour. Cependant, même les relations les plus harmonieuses peuvent gagner à subir un examen formel régulier et les évaluations annuelles ont été recommandées par un grand nombre d'organisations sondées dans l'étude. L'Encadré 3 dresse la liste des événements les plus courants justifiant une évaluation.

Encadré 3 Quand procéder à une évaluation?

- Sur une base régulière ayant fait l'objet d'un accord, par exemple tous les ans
- Suite à un événement extérieur soudain, comme des changements réglementaires
- Suite à l'action unilatérale d'un des partenaires
- Lorsque le programme s'écarte de façon significative du plan de développement ou des cibles visées, par exemple en cas de faibles ventes ou de demandes d'indemnisation importantes



© OIT Mirza A.

6. La résiliation

Il doit être procédé avec précaution à la résiliation d'un partenariat de micro-assurance et ce, quelles que soient les raisons de cette résiliation. Tous les partenaires doivent tenir compte de la position des clients et prendre des mesures afin d'éviter au maximum tout malentendu avec eux ou avec les autres acteurs. Il peut notamment arriver que les polices d'assurance perdurent au-delà de la résiliation du partenariat, si bien que les systèmes et les ressources doivent rester en place pour l'administration des primes et des demandes d'indemnisation. Abandonner les clients sans leur donner les informations appropriées en matière de couverture et de service peut nuire à la réputation de tout ou partie des partenaires, ainsi qu'au concept de micro-assurance dans la région concernée.

Les conditions et les dispositions relatives aux droits, à la période de préavis, aux responsabilités et aux procédures de résiliation d'un contrat doivent figurer dans l'accord de partenariat écrit pour que toutes les parties sachent à quoi s'attendre et quelles mesures prendre. Une fois que la décision de résiliation du partenariat ou du programme a été prise, une bonne communication doit permettre de continuer à fournir des prestations de services de qualité aux clients.

La communication externe doit également faire l'objet d'une grande attention. Les pilotes de micro-assurance sont parfois très exposés et leur résiliation prématurée peut être, pour le public comme pour les décideurs, synonyme de message négatif ou confus sur la micro-assurance.

CONCLUSION

La gestion d'un partenariat n'est pas simple, mais c'est une composante déterminante de la réussite d'un programme de micro-assurance. Le cycle de vie du partenariat offre un cadre utile pour analyser et améliorer les partenariats de micro-assurance actuels et à venir.

Comme on pouvait s'y attendre, les partenariats sont généralement plus faciles à gérer au début lorsque les



© OIT Bhandari R.

participants sont heureux de se lancer dans l'aventure, mais deviennent plus compliqués par la suite à mesure que des problèmes surviennent et doivent être résolus. Mais étant donné que la confiance et l'engagement se nourrissent de la résolution conjointe de difficultés, un partenariat peut gagner en solidité au fil du temps. La résolution de problèmes doit permettre aux partenaires de mieux identifier les domaines dans lesquels ils doivent davantage collaborer. Les défis inhérents à tout partenariat de micro-assurance peuvent donc être considérés non comme des obstacles, mais comme la nécessaire composante d'un partenariat pérenne et réussi.

Sous couvert de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et du Programme Finance et Solidarité, le **Fonds pour l'innovation en micro-assurance** vise à accroître la disponibilité de produits d'assurance de qualité pour les personnes à faibles revenus des pays en développement (PED) afin de les protéger des risques et rompre le cycle de la pauvreté. Le Fonds a été créé en 2008 grâce à une subvention de la Fondation Bill et Melinda Gates.

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



Bureau
international
du Travail



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