

Association for Income and Employment Generation



Etude de faisabilité: Introduction d'un nouveau service de microassurance en **Tunisie**

Version publique, basée sur quatre documents internes, élaborés au cours de l'étude de faisabilité : recherche de la demande, analyse système informatique, projections financières et plan d'affaires.

Novembre 2014

Réalisée par l'équipe marketing d'enda inter-arabe, Avec un appui technique du MicroInsurance Centre







Sommaire

1	RESULTATS CLES DE L'ETUDE DE FAISABILITE		
	1.1	Le cadre règlementaire	3
	1.2	Le profil du portefeuille et la demande des clients	3
	1.3	L'offre et le marché de l'assurance	4
2	MOTIVATION ET CAPACITE		4
3	CHOIX DU PARTENAIRE ASSUREUR		5
4	DEVELOPPEMENT DE PRODUITS ET PROJET PILOTE		5
	4.1	Processus de développement	6
	4.2	Temps et ressources requis	8
5	OPERATIONS		8
	5.1	Organisation interne et besoins en ressources humaines	8
	5.2	Processus	8
	5.3	Marketing	9
	5.4	Formation	9
6	SYSTEME D'INFORMATION		10
7	PLANIFICATION FINANCIERE		10
8	RISQUES		10
9	RECOMMANDATIONS		11





1 Résultats clés de l'étude de faisabilité

Suite à un changement dans la règlementation tunisienne sur les institutions de microfinance (IMF) et des assurances, Enda a décidé d'explorer la faisabilité d'inclure une offre de micro-assurance dans sa gamme de produits et services. Avec un soutien technique du MicroInsurance Centre et un soutien financier de la Coopération Suisse, Enda a mené la présente étude de faisabilité.

1.1 Le cadre règlementaire

Les obstacles: le décret-loi 2011-117 du 5 novembre 2011 portant sur l'organisation de l'activité des IMF autorise désormais celles-ci d'entrer en partenariat avec une ou plusieurs compagnies d'assurances afin de vendre des produits d'assurance en tant qu'intermédiaire.

Cependant, l'exercice de cette nouvelle activité est soumis aux conditions suivantes:

- 1. L'association professionnelle des IMF et l'association professionnelle des entreprises d'assurances établissent une convention cadre, approuvée par le Ministre des Finances, qui régie les relations entre une IMF et son partenaire assureur,
- 2. Une liste de produits d'assurance qui peuvent potentiellement être distribués par les IMF doit être approuvée par le Ministre des Finances
- 3. L'IMF et son partenaire assureur doivent conclure une convention.

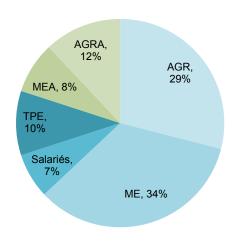
Actuellement (Novembre 2014), Enda ne peut pas vendre directement de polices d'assurance car ces trois conditions ne sont pas remplies.

Les possibilités: malgré ces obstacles règlementaires provisoires, le Code des Assurances offre à Enda plusieurs possibilités pour commencer une activité de micro-assurance en attendant qu'elle puisse agir comme intermédiaire d'assurance.

1.2 Le profil du portefeuille et la demande des clients

En 2013, le portefeuille d'Enda est composé de 240.000 clients avec un encours de TND 170 million (USD 98 million). Soixante pour cent (60%) du portefeuille provient du milieu urbain et quarante pour cent (40%) du milieu rural. Selon la stratégie d'Enda, le poids des activités rurales est amené à croître pendant les années à venir et devrait, à terme, représenter la moitié du portefeuille.

Clients Actifs d'Enda



AGR : activité génératrice de revenu

AGRA: activité génératrice de revenu agricole

ME : micro-entreprise TPE : très petite entreprise Concernant son offre de microcrédit et son plan d'expansion dans le nouveau cadre règlementaire de la micro-finance (montant maximum des crédits octroyés, concurrence...), Enda a déjà établi une stratégie. Quant à la micro-assurance, ce document cherche à l'aider à mettre en place un plan pour le lancement de cette activité. L'hétérogénéité des caractéristiques des clients d'Enda est un élément déterminant pour sa stratégie dans le développement d'une offre intéressante de produits de micro-assurance.

En effet, les profils types de clients ont des besoins de couverture distincts, un accès à des mécanismes d'adaptation différents, des niveaux de compréhension de l'assurance variés et une capacité de paiement variable. En outre, chaque profile correspond à un poids inégal dans le portefeuille d'Enda. Ainsi, sa stratégie devra prévoir une série de produits introduits par étape et prendre en compte la complexité technique de leur mise en place ainsi que l'impact commercial potentiel sur la population cible.

Enda Inter-arabe : Etude de faisabilité microassurance en Tunisie

¹ Ceci est vrai à la fois pour le nombre de clients et l'encours.





D'après les focus groups, les profils et facteurs discriminants sont les suivants :

- Ménages Urbains/Ruraux
- Niveaux de revenus et professions
- Genre

Enda devra concevoir son offre de produits de micro-assurance en fonction des besoins des clients urbains et ceux des clients ruraux. Il est à noter que ces deux catégories ont des priorités différentes.

Mécanismes d'adaptation : Les solutions auxquelles les clients ont recours lorsque les évènements dommageables surviennent sont les suivantes :

- L'épargne: les clients ruraux disposent de cheptel et de terres qu'ils sont amenés à vendre s'ils ont besoin de liquidités tandis que les clients urbains disposent le plus souvent d'épargne sous forme liquide ou de bijoux.
- La solidarité et l'endettement familial sont la seconde source de fonds pour ces foyers.
- En milieu urbain, certains participent à des tontines.

Assurance et éducation financière: Les clients d'Enda connaissent la notion d'assurance et ce concept est considéré comme acceptable sur le plan culturel et social. Les deux seules barrières sont la connaissance parfois limitée du mécanisme de l'assurance et la perception négative des assureurs par la population. Le rapport de confiance qui s'est instauré entre Enda et ses clients permet d'espérer annihiler leur défiance à l'égard de l'assurance, grâce à une offre adaptée et un service adéquat.

1.3 L'offre et le marché de l'assurance

Aucun produit de micro-assurance n'existe présentement en Tunisie. Les assureurs n'ont pas d'expérience dans ce domaine et ont une connaissance très limitée des pratiques et des spécificités de la micro-assurance. Néanmoins, ceux rencontrés par Enda semblent avoir des structures bien organisées et offrent l'ensemble des produits classiques (vie et IARD) pour un marché traditionnel. Les assureurs présélectionnés par Enda jouissent d'une bonne stabilité financière. La plupart pratiquent la bancassurance mais évoluent avec des processus traditionnels qu'il faudra adapter et simplifier dans le cadre d'un partenariat avec une IMF. Enda fera son choix final de l'assureur partenaire en fonction de la souplesse de son organisation, de l'ouverture d'esprit de ses managers et de leur prédisposition à une adhésion à la mission sociale poursuivie et, enfin, à leur capacité d'adaptation.

Concurrence des autres IMF: Jusqu'à présent il n'y a aucune offre de micro-assurance sur le marché tunisien et aucune concurrence sérieuse menaçant Enda. Ceci est susceptible de changer avec l'agrément de nouvelles IMF qui comptent, elles aussi, se lancer dans la micro-assurance. Bien que leurs stratégies et plans d'affaires ne soient pas connus, il serait surprenant qu'elles s'investissent, dès le début, fortement dans la micro-assurance ; en règle générale, les IMF se concentrent d'abord sur le développement du portefeuille crédit et y ajoutent ultérieurement une offre de micro-assurance.

2 Motivation et capacité

Avec l'intégration d'une offre de micro-assurance, Enda poursuit sa politique d'innovation continue au profit de ses clients. En fait, elle saisit l'opportunité créée par l'évolution positive de la loi sur la micro-finance en 2011 et franchit un pas historique en passant d'une offre de microcrédit vers une offre de services financiers plus large.

Toute activité de micro-assurance s'inscrira dans la tradition d'Enda et ses principes fondamentaux : offrir un service de qualité aux populations fragiles et ceci sur des bases financières solides. En conséquence, elle cherchera à développer des produits qui:

- Répondent à un réel besoin de ses clients
- Sécurisent la vie économique de ses clients
- Augmentent l'attractivité d'Enda pour ses clients
- Contribuent directement ou indirectement au résultat net d'Enda.





Bien que la micro-assurance soit une activité nouvelle, il y a plusieurs facteurs clés qui devraient faciliter l'intégration de ce service, comme décrit dans l'analyse des points forts d'Enda ci-dessous :

- Solidité financière,
- Très bonne réputation auprès de ses clients et dans le secteur, y compris à l'international,
- Réseau d'agences couvrant tout le pays,
- Données statistiques disponibles sur son portefeuille client,
- Cartographie des besoins de sa clientèle en micro-assurance disponible,
- Base de clients importante, plus de 240.000 actifs,
- Communication et interaction régulière avec les clients,
- Expérience pratique en matière de prévoyance sociale à travers d'un petit fonds de solidarité.

3 Choix du Partenaire Assureur

Choix de l'assureur partenaire : le choix du partenaire assureur est une étape clé et sera capital pour la suite du projet. Il y a deux approches radicalement différentes :

- Choix sur la base de plusieurs entretiens et d'analyse des données disponibles qui tiennent compte des produits offerts et des qualités de l'assureur telles que décrites précédemment dans le chapitre 1.3.
 - <u>Avantages</u>: le relationnel entre les dirigeants des deux entreprises est un facteur important. De plus, la conception de produits est plus facile en partenariat.
- Choix sur la base d'appel d'offre restreint à quelques assureurs présélectionnés <u>Avantages</u>: le choix du partenaire se fait sur la base d'une offre explicite : prix, conditions, processus, contributions à la formation des agents et autres.

Une fois le partenaire-assureur choisi, un contrat clair et précis entre les deux parties doit être établi et gérera leur relation d'affaires. Celui-ci comportera, entre autres, une description détaillée des rôles et des obligations respectifs. Construire un réel partenariat, fondé sur la confiance mutuelle, est la clé de la réussite du projet. Une partie importante dans la construction du partenariat est la bonne compréhension des buts à atteindre et des indicateurs de performance qui permettent d'évaluer clairement le degré de réussite.

En plus de la satisfaction des clients et les aspects purement économiques des produits d'assurance, Enda pourrait être intéressée par l'impact de l'introduction du service micro-assurance sur sa clientèle.

4 Développement de produits et projet pilote

Ce chapitre décrit les éléments clés nécessaires pour le développement d'une offre de produits de microassurance réussie. Il suit les étapes proposées dans le guide <u>Microinsurance Product Development for Microfinance Institutions</u>" (2012) de Michael McCord et définit les trois types de produits mentionnées plus haut comme prioritaires dans un premier temps.







4.1 Processus de développement

Les activités décrites ci-après suivent le processus de développement de nouveaux produits. schématiquement en figure 1. Pour chaque produit, le processus entier doit être effectué. Néanmoins, les résultats de certaines activités peuvent être utilisés pour tous les produits.

1. Evaluation institutionnelle: les détails de l'analyse d'Enda et ses points forts ont fait l'objet de l'étude de faisabilité.

2. Etude de marché

a. **Demande :** une analyse de la demande des clients, basée sur des Focus Group Discussions (FDG) a été faite dans le cadre de l'étude de faisabilité (document séparé).

capitaliser sur ses expériences faites en bancassurance.

assureurs qui veulent se lancer dans la micro-assurance.



Figure 1

- b. Offre: l'étude de faisabilité confirme qu'aucune compagnie d'assurance n'offre actuellement de véritables produits de micro-assurance en Tunisie. En revanche, un bon nombre d'assureurs s'est montré intéressé par ce nouveau segment d'activité et compte
- c. Distribution : La distribution sera assurée par le propre réseau d'agences d'Enda et son personnel. Ceci est autorisé par la règlementation actuelle en vigueur qui stipule que toute assurance doit être commercialisée à travers des intermédiaires agréés (agents, courtiers, producteurs) ou les banques, la poste ou les IMF. Aujourd'hui, grâce à l'importance de son portefeuille client et à son réseau commercial, Enda se présente sur le marché probablement comme le partenaire de distribution le plus attractif pour les
- 3. Cadre légal : comme résumé en chapitre 1.1, le cadre légal a évolué en Tunisie depuis 2011 et ce processus n'est pas encore terminé. Notons que les IMF font partie de la liste des intermédiaires institutionnels qui peuvent vendre de l'assurance (il n'y a pas encore de définition de la micro-assurance dans la loi actuelle). La liste des produits qui peuvent être vendus par les IMF n'est pas encore arrêtée. Ceci devrait se faire très prochainement car l'autorité de tutelle est convaincue que la micro-assurance est une piste intéressante pour le développement du secteur dans son ensemble
- 4. Sélection de partenaire et développement de partenariat : ce processus a déjà été entamé par un premier tour du marché et par la présélection d'assureurs potentiels.
 - Appel d'offre : afin d'obtenir des produits et des services de qualité, Enda a décidé de faire jouer la concurrence. Chaque produit fera l'objet d'un appel d'offre ou consultation élargie du marché afin de déterminer son partenaire assureur. Cette procédure nécessite naturellement l'élaboration d'un cahier des charges complet et d'une grille d'évaluation.
 - Produits: chaque produit, ses couvertures, conditions et processus, doivent être analysés en vue des critères SUAVE², des réalités de la clientèle concernée et des objectifs d'Enda.
 - c. Processus: l'échange d'information doit être assez fluide pour assurer une gestion efficace et rapide, en respectant la confidentialité des données relatives à Enda et ses clients. Ceci nécessite certainement des changements importants dans le système informatique d'Enda (voir rapport séparé) et une intégration certaine avec le système informatique de l'assureur concerné.
 - d. Rôles et responsabilités: un accord sur une répartition claire des tâches, rôles et responsabilités respectifs est primordial et doit faire l'objet d'un document signé par les deux parties.
 - e. Exigences en termes de données : les deux parties doivent exprimer et justifier leurs besoins concernant les données et informations à échanger.

²S.U.A.V.E. un acronyme de Simple, Understood, Accessible, Valuable, Efficient





- f. **Equipe de développement de produit** : une équipe mixte des deux partenaires doit être constituée afin d'assurer le développement, l'introduction sur le marché et le suivi de chaque nouveau produit. Là aussi, une clarification des rôles et responsabilités est requise.
- g. **Contrat de partenariat** : un contrat cadre, gérant l'objet, la durée et les conditions du partenariat doit être établi et signé par les deux partenaires. Ceci est une exigence même de la loi
- 5. Conception et essai de prototype : une fois les termes et conditions des produits définis, il est nécessaire de les tester avec les clients dans le but de s'assurer que le produit répond réellement aux exigences des clients et que ceux-ci expriment un réel intérêt à souscrire à ce produit. En règle générale, ceci se fait à travers un questionnaire et une analyse quantitative.
- **6.** Conception du produit : Une fois le prototype testé avec les clients, Enda peut faire en conjointement avec l'assureur les ajustements finaux, y compris la tarification.
- 7. **Projet pilote** : après finalisation du produit, les deux parties doivent mettre en place un projet pilote afin de tester la mise sur le marché du nouveau produit dans un cadre restreint et bien contrôlé avant la généralisation sur tout le réseau. Le projet pilote servira à tester i) le produit ; ii) les processus et iii) le personnel. Une équipe mixte se chargera de l'accomplissement de tout l'exercice :
 - a. Définition des buts à atteindre et des indicateurs de vérification, y compris leur système de collecte et de détermination de leurs valeurs respectives.
 - b. Développement d'un plan marketing et des mesures de son efficacité. Ceci inclura des essais d'approches et d'outils divers avec les clients.
 - c. Les systèmes informatiques respectifs doivent être compatibles.
 - d. Les processus internes doivent être établis et documentés dans le même format que celui utilisé par Enda pour ses autres produits.
 - e. Les projections financières seront affinées et basés sur une compréhension améliorée du produit et des processus.
 - f. Le personnel impliqué dans le projet pilote doit être formé à présenter, vendre et gérer le produit. L'assureur partenaire prendra part à ces efforts. L'efficacité de cette formation doit être évaluée dès la fin de son déroulement et vers la fin du projet pilote afin d'identifier les lacunes et les possibilités de l'améliorer avant la généralisation.
 - g. Evaluation et adaptation du projet pilote, au sens où c'est souvent un processus circulaire. Une comparaison doit être faite entre les résultats obtenus sur le terrain et les objectifs fixés dans le protocole du projet pilote. Cela nécessite des réajustements successifs jusqu'à l'atteinte d'un résultat jugé satisfaisant. La généralisation du produit pourra être alors décidée.
- **8. Généralisation du produit** : la phase de généralisation concernera la mise du produit sur le marché à l'échelle nationale. Pour Enda, quatre défis seront à relever dans cette ultime étape :
 - a. Séquençage : un plan de mise à l'échelle doit être développé et guidera toute l'opération de la généralisation du produit,
 - b. Formation : la formation des agents du terrain affectés aux agences rurales sera assurée à travers un module électronique. Ceci nécessite le développement d'un système de suivi et d'évaluation de l'efficacité de cette approche.
 - c. Marketing : à l'échelle nationale, certaines approches de marketing ne seront plus possibles. Une évaluation de l'efficacité des approches est primordiale.
 - d. Système informatique : la mise à l'échelle et la stabilité de la connexion seront au cœur de l'enjeu sur le plan de l'informatique.
- **9. Suivi et évaluation continus :** une gamme d'indicateurs de performance servira à suivre l'évolution du produit de près et de la comparer avec les projections préétablies (John Wipf et Denis













Garand (2010) Indicateurs de performance en Micro-Assurance). Ces résultats doivent faire l'objet des réunions mensuelles entre Enda et son partenaire assureur afin de décider rapidement des ajustements dans le cadre d'une action corrective.

4.2 Temps et ressources requis

Le temps nécessaire pour développer un projet pilote varie selon la complexité du produit et l'expérience de l'équipe dans ce genre d'action. Dans le cas d'Enda, un minimum de cinq à six mois sera requis (cf. schéma présenté ci-dessous). Le projet pilote lui-même ne durera pas moins de trois mois, idéalement entre quatre et six mois. Un processus clé en micro-assurance est le traitement des sinistres. La perception des clients de l'apport de la micro-assurance est déterminée par la rapidité et la transparence dans la gestion des sinistres. Afin de tester les procédures nécessaires en cas de sinistre, des simulations peuvent être opérées.

En termes de ressources, l'équipe de pilotage sera le point focal et comprendra: le chef du département Micro-assurance, un représentant de l'informatique, du marketing, de l'exploitation, du département de la conception de produit et plusieurs représentants de l'assureur. En outre, il faut des outils informatiques adaptés aux agences, des supports pour les agents de terrain, des formateurs, des outils de marketing et des moyens de transport. Plus de détails sur l'organisation interne à Enda et les aspects financiers se trouvent dans les chapitres suivants.

5 Opérations

5.1 Organisation interne et besoins en ressources humaines

Enda doit profiter de son organisation actuelle et, dans la perspective que son réseau commercial soit prochainement renforcé par un équipement généralisé en tablettes, elle prévoit que :

- Les agents de crédit demeurent le point de contact privilégié avec les clients.
- Au niveau du siège, le pilotage et la coordination des programmes de micro-assurance seront assurés par un département de micro-assurance sous la Direction d'Exploitation.

Le département de micro-assurance doit être dirigé par une personne qui connaît le secteur des assurances, de préférence le secteur tunisien. Très vite, il devrait être assisté par un premier coordinateur de produit, puis au fur et à mesure des échéances de lancement, par un deuxième et un troisième. Idéalement, les membres de cette équipe couvriront à la fois les aspects techniques, mais auront aussi une mission de gestion du projet, d'analyse du processus, de suivi des indicateurs de performance et d'analyse des besoins des clients.

Selon l'évolution des activités de micro-assurance, un renforcement des ressources au niveau des agences et du siège est à prévoir. La charge de travail au niveau des agences dépendra, entre autres, des modalités de gestion de sinistres, de la qualité de formation des agents de crédit en micro-assurance et de l'efficacité de la campagne de marketing.

Si l'importance de l'activité l'exige ultérieurement, le département évoluera vers une direction de la Micro-assurance avec des services dédiés à chaque produit (souscription, sinistres, commercial). Finalement, le renforcement de l'équipe du centre d'appel interne est à prévoir en fonction du volume d'activité, de l'étendue de la population concernée par ces produits et l'implication d'Enda dans la gestion des polices.

5.2 Processus

La définition détaillée du processus est primordiale et servira de base pour de multiples activités, dont :

- La définition des tâches des personnes impliquées
- La définition des exigences pour le développement du système informatique
- L'élaboration d'un cursus de formation pour le personnel
- L'élaboration d'un système de contrôle de qualité





Enda a une expérience notable dans ce domaine et compte sur une équipe bien rodée pour établir une cartographie des processus. Cet outil concernera au minimum les aspects suivants :

- Promotion du service et de l'information des clients : 1ère souscription ou renouvellement,
- Collecte de prime : Enda collectera la prime d'assurance auprès des clients,
- Reversement de prime : Enda doit transférer à l'assureur toute prime collectée,
- Echange d'information : Enda et son partenaire assureur doivent régulièrement échanger une multitude de données (Reportings et statistiques),
- Déclaration de sinistre : Acceptation ou rejet du sinistre, avec information du client.
- Règlement de sinistre : indemnisation du client au travers d'Enda,
- Abandon de créance en cas de produit lié au crédit,
- Transmission de documents papiers entre les parties impliquées et archivage,
- Suivi et notification de performance : la performance du produit doit être suivie, rapportée et discutée. Le cas échéant, des mesures correctives doivent être prises.

5.3 Marketing

Comme dans toute campagne de marketing, il faut informer les clients de la disponibilité du produit, les attirer vers lui, les convaincre de son utilité et délivrer des informations nécessaires à sa promotion. La spécificité du marketing en micro-assurance consiste en la nécessité de combiner la promotion d'un nouveau produit avec l'éducation sur les principaux mécanismes et processus à suivre en cas de sinistre. Dans le cas d'Enda, le marketing spécifique pour chaque produit sera renforcé par une campagne d'éducation financière, qui inclura des composantes sur la micro-assurance.

En terme de support de marketing, on peut imaginer, entre autres, des affiches accrochées en agences, des dépliants qui seront distribués aux clients, des cartoons ou vidéo clips en boucle sur les écrans dans les agences. Pour les agents de crédit, qui seront en contact direct avec les clients, un guide de vente structuré ainsi qu'une liste des questions fréquemment posées sera d'une grande utilité: il faut assurer un message uniforme et complet vis-à-vis des clients.

Lors de la conception du nom du produit et du slogan publicitaire, Enda pourra s'inspirer des mots et termes utilisés par ses clients pendant les FGD. Finalement, il faut tester tout support marketing avec les clients avant sa production finale.

5.4 Formation

Les objectifs et fréquences de la formation sont multiples. En effet, l'institution de micro-finance doit s'assurer de la bonne connaissance des produits de micro-assurance par son personnel et de son aptitude à offrir aux clients un service de qualité.

Des défis et des risques vont surgir dans la mise en place de la formation des différents acteurs au sein d'Enda, dont les plus grands sont :

- la coordination de la formation entre un département de MA naissant, les ressources humaines, et les autres activités de l'institution,
- la cohérence du message délivré au client..

Ressources nécessaires et préparation

Parmi les activités préliminaires à la formation du personnel d'Enda, il faut penser:

- au développement d'un plan de formation (calendrier/groupes/logistiques),
- à définir le nombre d'employés à former (pour le pilote puis à la généralisation),
- à l'identification de formateurs potentiels pour la MA (internes),
- à la préparation d'outils marketing et du message à délivrer.

Implications Budgétaires

Certaines activités liées à la formation ont des implications financières qui sont à chiffrer et à prendre en compte :

- 1) La mise en disponibilité des guides de référence pour les agences
- 2) Le nombre de jours nécessaires au développement des modules de formation
- 3) Les frais liés à la logistique liée à la formation (per diem, transport, hébergement).





Concernant ces frais, une partie devrait être mise à la charge de l'assureur qui est autant intéressé qu'Enda dans la bonne formation du personnel impliqué dans le processus notamment celui du réseau

6 Système d'information

Enda utilise actuellement un système d'information et de gestion en ligne connecté à toutes les agences. Enda se propose de développer un système de micro-assurance auxiliaire basé sur l'ensemble des outils d'un logiciel métier qu'elle compte acquérir. Le nouveau logiciel doit pouvoir intégrer les données comptables nécessaires.

Cette architecture maximise les capacités technologiques d'Enda et offre les avantages suivants :

- 1. L'architecture permet la coopération avec plusieurs banques, prestataires de services et assureurs grâce à l'utilisation d'interfaces standardisées.
- 2. Une fois le premier produit est développé, il sera facile d'adapter le logiciel aux autres produits.
- 3. Afin de mieux répondre aux besoins du client, il sera possible d'introduire des fonctions utiles et pratiques (par exemple cartes à puce, notification par SMS, accès automatique aux données nécessaires).

7 Planification financière

Les aspects financiers des activités de micro-assurance font l'objet des projections financières détaillées (fichier séparé). Les variables qui influent sensiblement sur ces projections sont:

- Le nombre de polices vendues,
- Le niveau de commission négocié par Enda,
- La contribution financière ou en nature de l'assureur partenaire,
- L'appui financier des bailleurs de fonds.

Les coûts fixes les plus importants sont générés par:

- Le développement / adaptation du système informatique,
- Le personnel dédié à la micro-assurance,
- La conception et introduction de nouveaux produits sur le marché
- La campagne marketing nécessaire.

Les coûts variables les plus importants sont liés à:

- La rémunération de personnel commercial
- La gestion des sinistres

8 Risques

Bien qu'il y ait beaucoup de facteurs encourageant Enda à l'introduction de la micro-assurance sur le marché, il faut aussi considérer ceux qui peuvent retarder ce projet:

- 1. Situation politique : une nette dégradation de l'environnement politique pourrait retarder les réformes du cadre juridique, ce qui retarderait l'introduction de nouveaux services destinés aux populations vulnérables.
- **2. Dégradation macroéconomique :** une dégradation du contexte macroéconomique pousserait Enda à se concentrer sur le cœur de ses activités, le microcrédit, et à reporter l'introduction de la micro-assurance.

3. Evolution du cadre réglementaire

Bien qu'Enda puisse dès aujourd'hui introduire la micro-assurance dans son portefeuille, elle ne peut pas, à l'instar de toutes les IMF tunisiennes, être rémunérée par des commissions comme tous les intermédiaires, faute d'un cadre règlementaire l'y autorisant. Cette contrainte devrait être levée très prochainement.





- 4. **Concurrence des nouvelles IMF**: suite à l'ouverture du marché tunisien engendrée par l'évolution de la réglementation, de nouvelles IMF y entreront et concurrenceront Enda. Etant donné l'avance que celle-ci a prise, leur venue n'aura que peu d'impact à court terme.
- 5. **Qualité des prestations de l'assureur** : Malgré l'intérêt notable annoncé des assureurs, il ne faut pas oublier que la micro-assurance est nouvelle pour eux aussi. Par extension, leurs prestations dans ce domaine ne peuvent pas être appréciées à l'avance.
- 6. **Performance du système informatique** : Enda est en train de planifier la transition vers une nouvelle plateforme informatique pour ses services existants et doit en même temps développer des modules pour gérer les produits de micro-assurance.

9 Recommandations

Le secteur de la micro-assurance n'existe pas encore réellement en Tunisie, mais il est en phase de gestation. De ce fait, Enda veut se positionner comme acteur principal sur ce marché, surtout devant l'arrivée imminente d'autres acteurs de microcrédit. Une opportunité formidable se présente à Enda pour inciter les réformes législatives en cours et façonner le cadre qui aidera la population vulnérable à être servie au mieux d'une manière durable et équitable. A ce stade on peut attirer l'attention sur les cinq points suivants :

- 1. Place stratégique de la micro-assurance pour Enda et mobilisation des ressources nécessaires. La micro-assurance peut représenter un moyen important d'évolution et de croissance. C'est un complément naturel et idéal au microcrédit. Si Enda veut se lancer dans cette activité, il lui faut alors mobiliser les ressources nécessaires afin de sécuriser sa place dominante dans un environnement en mutation.
- 2. Engagement d'une discussion au niveau national afin de promouvoir le cadre légal. Aujourd'hui en Tunisie, tout est à créer en termes de micro-assurance. Si Enda veut jouer un rôle dans cette évolution, il lui faut dès maintenant engager un dialogue avec les autorités concernées.
- 3. Recrutement d'un chef de département microassurance nouvellement créé. Si Enda veut engager un dialogue au niveau national et entamer des négociations avec un ou plusieurs assureurs, un chef expérimenté du département de la micro-assurance est indispensable.
- 4. Adoption d'une stratégie d'implémentation graduelle, mais à un rythme soutenu. Dans un premier temps, Enda doit apprendre à traiter et à travailler avec un assureur partenaire et, dans un deuxième temps, développer avec lui de nouveaux produits, en incorporant toutes les leçons apprises et expériences faites avec des produits déjà offerts aux clients.