



Photo : © Marcel Crozet/OIT

Stimuler de meilleurs résultats d'affaires grâce à l'assurance pour les femmes

Guide pour servir la clientèle féminine



Organisation
internationale
du Travail



IFC

Société Financière
Internationale
GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

À PROPOS DES INSTITUTIONS

La **Société financière internationale (IFC)**, La Société financière internationale (IFC), membre du Groupe de la Banque mondiale, est la principale institution de développement axée sur le secteur privé dans les pays émergents. Elle mène des opérations dans plus d'une centaine de pays, consacrant son capital, ses compétences et son influence à la création de marchés et d'opportunités dans les pays en développement. Au cours de l'exercice 2025, IFC a engagé un montant record de 71,7 milliards de dollars en faveur de sociétés privées et d'institutions financières dans des pays en développement en s'appuyant sur des solutions du secteur privé et en mobilisant des capitaux privés pour créer un monde sans pauvreté sur une planète vivable. Pour de plus amples informations, consulter le site www.ifc.org.

Le **Programme de finance solidaire de l'Organisation internationale du Travail (OIT)** travaille avec le secteur financier pour lui permettre de contribuer à l'Agenda du travail décent de l'OIT. Dans ce contexte, nous collaborons avec des banques, des institutions de microfinance, des coopératives de crédit, des assureurs, des investisseurs et d'autres acteurs pour mettre à l'essai de nouveaux produits, approches et processus financiers. Le mécanisme Impact Insurance contribue au programme de Finance solidaire en collaborant avec le secteur de l'assurance, les gouvernements et les partenaires pour exploiter le potentiel de l'assurance pour le développement social et économique.

Remerciements

IFC remercie l'Initiative de financement des femmes entrepreneures (We-Fi) et Umbrella Facility for Gender Equality (UFGE).

L'Initiative de financement des femmes entrepreneures (We-Fi) est un partenariat de collaboration entre 14 gouvernements, 6 banques multilatérales de développement et d'autres acteurs publics et privés, hébergé par le Groupe de la Banque mondiale. We-Fi contribue à débloquer des milliards de dollars de financement pour surmonter les obstacles financiers et non financiers auxquels sont confrontées les femmes entrepreneures, améliorant ainsi l'accès au financement, aux marchés, à la technologie et au mentorat, tout en renforçant les cadres d'orientation et les cadres juridiques et réglementaires. En tant que l'un des partenaires de mise en œuvre de We-Fi, IFC soutient les clients du secteur privé en leur fournissant des services d'investissement et de conseil pour élargir les services financiers et l'accès au marché des entreprises détenues ou dirigées par des femmes, ainsi que pour renforcer la capacité des femmes entrepreneures à gérer des entreprises à forte croissance. Pour plus d'informations, visiter www.we-fi.org.

Umbrella Facility for Gender Equality (UFGE) est un fonds fiduciaire multidonateurs administré par la Banque mondiale, qui vise à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes par l'innovation et la création de connaissances afin d'aider les gouvernements et le secteur privé à concentrer leurs politiques et programmes sur des solutions évolutives avec des résultats durables. L'UFGE bénéficie de généreuses contributions de l'Allemagne, de l'Australie, du Canada, du Danemark, de l'Espagne, des États-Unis, de la Finlande, de l'Irlande, de l'Islande, de la Lettonie, de la Norvège, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de la Suède, de la Suisse, de la Fondation Bill et Melinda Gates et du Wellspring Philanthropic Fund.



Table des matières

No. de
page

Le marché de l'assurance pour les femmes : Une opportunité profitable pour tous	03
L'analyse de rentabilité : Pourquoi les femmes constituent un investissement judicieux pour les assureurs	04
Feuille de route pour un programme destiné au marché des femmes	05
Étape 01 : Évaluer et comprendre l'opportunité – Première partie : Faire le bilan : où en est l'entreprise aujourd'hui ?	07
Étape 01 : Évaluer et comprendre l'opportunité – Deuxième partie : Regarder vers l'extérieur : développer l'information commerciale	09
Étape 02 : Réaliser l'analyse de rentabilité et élaborer la stratégie et le plan d'action	10
Étape 03 : Formuler des propositions de valeur pour les clientes ciblées	12
Étape 04 : Généraliser l'adhésion dans toutes les unités opérationnelles	13
Étape 05 : Affiner la distribution et le marketing – Première partie : Passer de la parole aux actes : devenir l'employeur de choix des femmes	14
Étape 05 : Affiner la distribution et le marketing – Deuxième partie : Élaborer le plan de mise sur le marché et procéder au lancement	15
Étape 06 : Mesurer, évaluer et répéter	16
Conclusion	17
Annexe 1 : Ressources supplémentaires	18
Annexe 2 : Participants à la communauté de pratique In4Women	19
Remerciements	19



Message de **Sa Majesté la Reine Máxima des Pays-Bas**, Mandataire spéciale du Secrétaire général des nations unies pour la finance inclusive au service du développement, en appui à la communauté de pratique In4Women



L'égalité d'accès à l'assurance permet aux femmes de faire face aux chocs imprévus, qu'ils soient liés à la santé ou aux catastrophes naturelles, de gérer les risques sans réduire les dépenses alimentaires ou scolaires et permet d'accroître les investissements dans les moyens de subsistance et les petites entreprises. Les femmes représentent une source de croissance future pour le secteur de l'assurance, mais seulement si les modèles opérationnels peuvent être adaptés et si la confiance peut être établie avec les principaux segments de femmes.

Il est temps d'investir dans des produits et des modèles de prestation innovants qui offrent aux femmes et aux entreprises dirigées par des femmes les outils d'assurance dont elles ont besoin pour réussir. Étant donné le rôle important que joue la technologie pour ce qui est de surmonter les obstacles à l'accès des femmes à l'assurance, il est essentiel que ces solutions s'accompagnent d'efforts visant à renforcer l'habileté numérique et à assurer la protection des consommateurs financiers. Je recommande de faire en sorte que ces programmes soient assortis d'objectifs visant à assurer le suivi des progrès accomplis et à les accélérer.

Le marché de l'assurance pour les femmes : Une opportunité profitable pour tous

Partout dans le monde, le statut socioéconomique des femmes évolue. Les femmes gagnent plus et ont davantage leur mot à dire sur la façon dont leur richesse, celle de leur foyer et de leur entreprise, est dépensée. Pour que les assureurs puissent développer leurs activités de manière durable, il est essentiel de comprendre les besoins et les aspirations propres aux femmes en tant que clientes, employées, entrepreneures, membres de la famille, propriétaires d'actifs et investisseuses, et de proposer des solutions adaptées. En fait, le rapport **SHEforSHIELD** d'IFC a révélé que si le secteur de l'assurance ciblait les femmes en tant que clientes, il pourrait gagner jusqu'à 1 700 milliards de dollars d'ici 2030, dont la moitié provenant des pays émergents¹.

Bien que l'intérêt économique de l'assurance pour les femmes ait été clairement démontré, les femmes restent plus vulnérables aux chocs et aux crises, et les assureurs peuvent faire davantage pour combler les écarts et les inégalités entre les sexes². Ce guide fournit aux assureurs, distributeurs, sociétés d'assurance et autres parties prenantes une feuille de route pour élaborer leur propre stratégie de marché pour les femmes et leur proposition de valeur pour les clientes. Des activités simples, pratiques et rentables permettent d'élaborer des solutions sur mesure pour les clientes, les agentes et les employées. Le guide contient également des étapes pour sensibiliser les femmes aux avantages de l'assurance, ainsi que des exemples et des résultats concrets d'assureurs qui ont mis au point des offres pour les femmes³.

Les enseignements de ce guide s'appuient sur les leçons tirées du **Programme d'assurance pour les femmes** d'IFC et du **Mécanisme Impact Insurance** de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui travaillent tous deux avec le secteur privé pour créer des marchés d'assurance durables pour les femmes dans les pays émergents. Les enseignements et les études de cas sont tirés de l'expérience acquise grâce à la **communauté de pratique In4Women**, créée conjointement par IFC et l'OIT pour stimuler l'innovation, promouvoir les meilleures pratiques et encourager l'apprentissage entre pairs⁴. Ce guide contribue au thème transversal d'IFC visant à accélérer l'inclusion financière, ainsi qu'à la stratégie en matière de genre du Groupe de la Banque mondiale.

IFC et l'OIT encouragent toutes les parties prenantes du secteur de l'assurance à utiliser ce guide pour lancer leurs propres stratégies et offres destinées aux femmes. Mieux répondre aux besoins des femmes permettra non seulement aux assureurs de développer leurs activités dans ce précieux segment de marché, mais favorisera également la création de marchés durables, équitables et résilients.

**1700
milliards de
dollars d'ici 2030**
**de gains potentiels si le
secteur des assurances
ciblait les femmes en
tant que clientes**

¹ IFC, AXA Group, and Accenture, SHEforSHIELD: Insure Women to Better Protect All, 2015, <https://www.ifc.org/sheforshield>

² ILO, An uneven and gender-unequal COVID-19 recovery: Update on gender and employment trends, 2021, https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_824865/lang--en/index.htm

³ Pour plus d'informations sur les exemples présentés dans ce rapport et des liens vers des études de cas complètes, consulter l'annexe 1.

⁴ Veuillez consulter l'Annexe 2 : Participants à la communauté de pratique In4Women pour obtenir la liste des assureurs qui ont constitué la première cohorte de la communauté de pratique In4Women. La deuxième cohorte a été lancée début 2023.

L'analyse de rentabilité :

Pourquoi les femmes constituent un investissement judicieux pour les assureurs

De nombreux éléments montrent qu'investir dans les femmes est une bonne décision commerciale pour les assureurs. Communiquer cette analyse de rentabilité avérée contribuera à obtenir le soutien des hauts dirigeants et de l'ensemble des salariés, et est essentiel pour créer un programme d'assurance pour les femmes réussi et durable.

CROISSANCE DE LA PART DE MARCHÉ

- D'ici 2030, les femmes pourraient dépenser jusqu'à 1 700 milliards de dollars en primes d'assurance, dont la moitié dans les marchés émergents, selon le rapport *SHEforSHIELD : Insure Women to Better Protect All* publié par IFC, le groupe AXA et Accenture.
- À l'échelle mondiale, les femmes contrôlent 75 % des dépenses discrétionnaires⁵. Malgré l'impact de la pandémie de COVID-19, davantage de femmes participent à l'éducation et au marché du travail, ce qui a amélioré leur pouvoir de négociation au sein du ménage.
- Un tiers des petites et moyennes entreprises dans le monde sont dirigées ou détenues par des femmes, mais il leur manque le capital et la protection contre les risques nécessaires pour développer leurs activités⁶.

VENTES CROISÉES ET FIDÉLITÉ AMÉLIORÉES

- Les femmes ne souscrivent pas d'assurance uniquement pour elles-mêmes : elles peuvent servir de canal pour permettre à leurs parents, conjoints et enfants d'accéder à l'assurance. Cela offre de meilleures possibilités de ventes croisées pour plusieurs produits⁷.
- Les femmes sont une source fiable de recommandations et disposent de réseaux solides, ce qui en fait des clientes précieuses et des ambassadrices de la marque.
- Les femmes sont des clientes fidèles. Des études montrent qu'elles sont moins susceptibles que les hommes de changer d'assureur⁸.

COMPORTEMENT À RISQUE POSITIF

- Les femmes sont généralement plus conscientes des risques que les hommes et s'efforcent de trouver un équilibre entre risque et récompense, en mettant l'accent sur les gains non monétaires à long terme.
- Des études montrent que les femmes sont moins susceptibles que les hommes de faire des réclamations frauduleuses.
- Les prêts improductifs sont inférieurs de 53 % chez les emprunteuses⁹.

LIEN AVEC LE PORTEFEUILLE FAMILIAL

- De nombreuses études montrent que les femmes à travers le monde sont plus disposées à investir une plus grande part de leurs revenus dans le bien-être de leur famille, par rapport aux hommes¹⁰.

5 Nielsen, *Wise up to Women, Insights*, march 2022, <https://www.nielsen.com/insights/2020/wise-up-to-women/>

6 Brunh, *Hombres, Khanna, et al, MSME Finance Gap*, IFC, 2017, <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/msme-finance-gap>

7 *Global Banking Alliance for Women, The Women's Market for Insurance: An Emerging Business Opportunity*, 2018, <https://financialallianceforwomen.org/download/womens-market-insurance-emerging-business-opportunity/>

8 *Report: Gender Performance Indicators: How well are we serving women?*, www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2013/09/Womens-World-Banking-Gender-Performance-Indicators.pdf

9 <https://financialallianceforwomen.org/the-opportunity/#business-opportunity>

10 *Report: Gender Performance Indicators: How well are we serving women?*, www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2013/09/Womens-World-Banking-Gender-Performance-Indicators.pdf

Premiers résultats des partenaires du secteur de l'assurance

Insular Life (InLife) aux Philippines et AXA Mansard au Nigéria ont tous deux enregistré des gains importants après avoir adopté des approches inclusives en matière de genre sur leurs marchés locaux.

INLIFE



Croissance de 57 %

du nombre de femmes détentrices de polices d'assurance InLife en décembre 2020 (par rapport à 2017)



Hausse de 135 %

du revenu des primes de première année des femmes pour les agents* qui ont suivi une formation sur la sensibilisation au genre



Plus de 10 nouvelles solutions d'assurance

lancées pour cibler les femmes (produits et avenants)



Plus de 100 000 femmes

ont participé aux ateliers et activités de sensibilisation Sheroes (héroïnes) à la fin de 2020

AXA MANSARD



50 % de clientes

dans le portefeuille d'AXA Mansard, contre 32 % en décembre 2016



Croissance de 65 %

en moyenne annuelle des femmes détentrices de polices d'assurance depuis le début du programme



3,4 milliards de nairas (9,4 millions de dollars)

augmentation des primes brutes émises (PBE) pour le portefeuille de vente au détail pour femmes de 2016 à 2020

*Seuls les agents ayant au moins 1 an d'ancienneté ont été pris en compte dans le suivi.

Sources : IFC-We-Fi, Insular Life, Philippines - assurer les femmes pour un avenir meilleur, 2021 et AXA Mansard, Nigéria : assurer un meilleur avenir pour les femmes, 2020.



Feuille de route

pour un programme destiné au marché des femmes

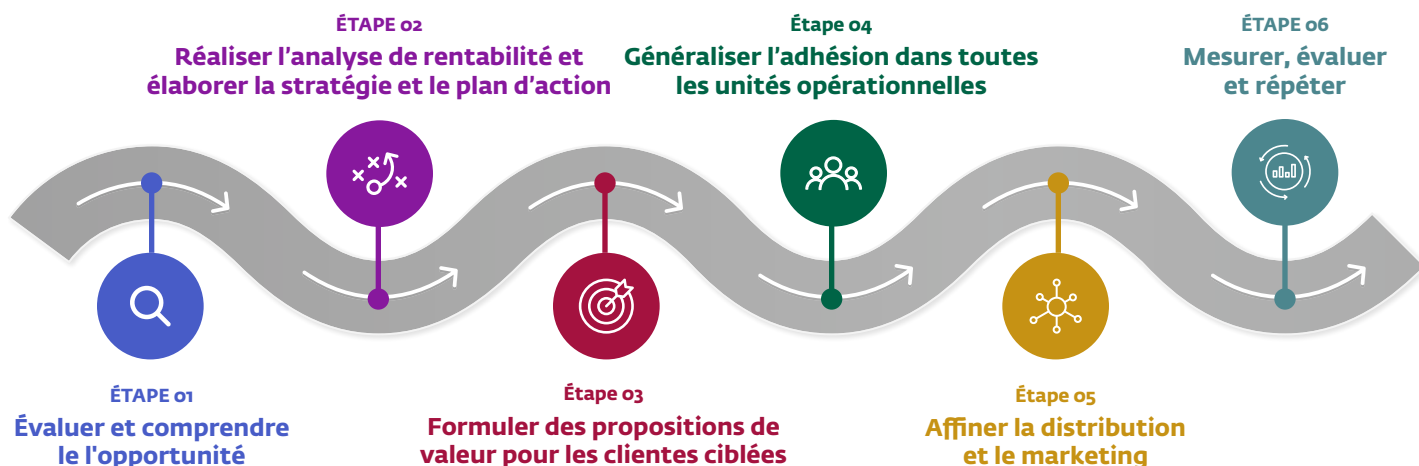
Six étapes constituent la base pour mettre en place un programme d'assurance pour les femmes. Il s'agit de quatre étapes principales et de deux thèmes transversaux qui sont présents tout au long du cycle du programme.

Les six étapes sont ensuite divisées en mesures à prendre pour aider les assureurs à comprendre le marché de l'assurance des femmes et à élaborer un programme pour y répondre.

La première étape consiste à évaluer et comprendre l'opportunité, au cours de laquelle l'assureur fera le bilan (où en est l'entreprise aujourd'hui ?) d'un point de vue interne, ainsi qu'à regarder vers l'extérieur : développer l'information commerciale, en comprenant l'environnement dans lequel il évolue. Les deuxième et troisième étapes d'un programme d'assurance pour les femmes consistent à réaliser l'analyse de rentabilité et élaborer la stratégie et le plan d'action, et à formuler des propositions de valeur pour les clientes ciblées. Une fois ces éléments définis, la quatrième étape consiste à commencer à généraliser l'adhésion dans toutes les unités opérationnelles. L'intégration du programme d'assurance pour les femmes s'approfondit à mesure que l'assureur affine la distribution et le marketing (étape 05). Enfin, aucun programme ne serait complet sans l'étape 6, qui consiste à mesurer et évaluer la progression du programme et ses résultats opérationnels associés et à répéter (ou peaufiner) les composantes du programme selon les besoins au fil du temps.

Avant de créer un plan d'action, les utilisateurs doivent lire l'intégralité du guide. Il est fortement recommandé aux assureurs de s'engager à mettre en œuvre toutes les étapes au fil du temps, plutôt que de se concentrer sur une ou deux, car les étapes se complètent et sont interdépendantes. Certaines étapes peuvent être réalisées simultanément. Dans tous les cas, la collecte de données ventilées par sexe et la désignation d'un responsable de programme sont des premières étapes essentielles. Un responsable de programme doit être désigné pour coordonner le programme, diriger les changements de comportement et développer la marque.

Une brève description des étapes et des outils pertinents est résumée dans la feuille de route ci-après.



Feuille de route pour créer un programme d'assurance pour les femmes couronné de succès

ÉTAPES	MESURES À PRENDRE	OUTILS
 <p>ÉTAPE 01 Évaluer et comprendre l'opportunité</p>	<p><u>PREMIÈRE PARTIE : FAIRE LE BILAN : OÙ EN EST L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI ?</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analyser le portefeuille actuel par sexe 2. Revoir le parcours client 3. Définir les groupes de femmes à étudier <p><u>DEUXIÈME PARTIE : REGARDER VERS L'EXTÉRIEUR : DÉVELOPPER L'INFORMATION COMMERCIALE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Réaliser une étude de marché 5. Identifier les partenariats à valeur ajoutée 	<p>T1.1. Manuel de données ventilées par sexe d'IFC T1.2. Exemple d'analyse de portefeuille T1.3. L'outil PACE de l'OIT de mesure de la valeur du client T1.4. Note d'orientation de l'AFI sur les modèles de rapports de données ventilées par sexe T4.1. Cadre de référence pour les études de marché T4.2. Cadre d'étude de marché d'IFC T4.3. Vidéo sur la conception axée sur la personne T4.4. Document de l'OIT sur l'assurance inclusive tenant compte du genre T4.5. Guide de discussion de groupe d'IFC T5.1. Cadre de cartographie des parties prenantes d'IFC</p>
 <p>ÉTAPE 02 Réaliser l'analyse de rentabilité et élaborer la stratégie et le plan d'action</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Réaliser l'analyse de rentabilité 7. Élaborer la stratégie 8. Créer le plan d'action 	<p>T6.1 Exemple d'estimation de la taille du marché T7.1 Exemple de modèle de stratégie et de plan d'action</p>
 <p>Étape 03 Formuler des propositions de valeur pour les clients ciblés</p>	<ol style="list-style-type: none"> 9. Concevoir des propositions de valeur et des solutions pour les femmes en ayant recours à une conception axée sur la personne 	<p>T9.1 Canevas modèle d'affaires T9.2 Scénario d'essais d'utilisateurs d'IFC</p>
 <p>Étape 04 Généraliser l'adhésion dans toutes les unités opérationnelles</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Obtenir l'adhésion des hauts dirigeants 11. Déterminer le plan de communication interne 12. Organiser une formation sur la sensibilisation au genre 	<p>T10.1 Cadre de gouvernance du projet T10.2 Facteurs clés de réussite du programme d'IFC T10.3 Document sur les rôles et responsabilités d'IFC T12.1 Formation d'IFC sur la sensibilisation au genre</p>
 <p>Étape 05 Affiner la distribution et le marketing</p>	<p><u>PREMIÈRE PARTIE : PASSER DE LA PAROLE AUX ACTES : DEVENIR L'EMPLOYEUR DE CHOIX DES FEMMES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Procéder à une évaluation interne des employés 14. Favoriser une culture d'entreprise inclusive et équitable <p><u>DEUXIÈME PARTIE : ÉLABORER LA STRATÉGIE DE MISE SUR LE MARCHÉ ET PROCÉDER AU LANCEMENT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Établir des partenariats stratégiques 16. Favoriser un environnement politique et réglementaire propice 17. Élaborer la stratégie de mise sur le marché et procéder au lancement 	<p>T13.1 Enquête PwC T14.1 Certification EDGE T14.2 Principes d'autonomisation des femmes T15.1 Document de l'OIT sur les partenaires de gestion dans l'assurance inclusive T15.2 Questionnaire d'évaluation du partenariat de l'OIT T17.1 Guide d'IFC pour l'élaboration de campagnes destinées aux femmes</p>
 <p>ÉTAPE 06 Mesurer, évaluer et répéter</p>	<ol style="list-style-type: none"> 18. Définir des indicateurs clés de performance et des projections 	<p>T18.1 Tableau de bord des indicateurs clés de performance d'IFC</p>



ÉTAPE 01

Évaluer et comprendre l'opportunité

PREMIÈRE PARTIE : FAIRE LE BILAN : OÙ EN EST L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI ?

La première étape de la création d'un programme pour les femmes consiste à « évaluer et comprendre l'opportunité ». Elle est divisée en deux parties, l'une pour une analyse interne et l'autre pour une analyse externe. Les trois premières étapes permettent de comprendre la capacité actuelle de l'organisation à servir les clientes et les employées.

1. Analyser le portefeuille actuel par sexe

Effectuer une analyse par sexe du portefeuille actuel de clients de la compagnie, ainsi que du conseil d'administration, des hauts dirigeants, des employés et des courtiers de l'assureur. Utiliser l'[outil d'analyse de portefeuille ventilé par sexe](#) pour analyser les forces et les faiblesses de la compagnie, les lacunes et les possibilités de servir le marché des femmes et pour évaluer si le modèle opérationnel actuel répond aux besoins des femmes. Pour élaborer une stratégie efficace pour les femmes, il faut collecter et comprendre vos indicateurs opérationnels pour les hommes et les femmes, séparément (d'où l'expression « ventilé par sexe »).

Cette analyse permettra d'obtenir des informations sur les ressources humaines, les produits et les ventes, qui seront des éléments essentiels pour réaliser une analyse de rentabilité solide et fixer des objectifs pour une stratégie d'assurance pour les femmes. Ces informations comprennent l'identification des domaines dans lesquels les dépenses par femme peuvent être augmentées, l'augmentation des taux de renouvellement et la compréhension des variations des habitudes d'achat pour augmenter les ventes croisées. On trouvera un exemple d'analyse menée à terme [ici](#). L'AFI dispose également d'une liste détaillée de paramètres pour les femmes parmi lesquels choisir, que l'on peut trouver [ici](#).

En plus de l'analyse du portefeuille ventilé par sexe, les questions suivantes doivent trouver une réponse :

Q.

Quelles sont la vision, la mission et les valeurs de la compagnie ? Permettent-elles aux femmes d'avoir un accès égal à l'assurance ? Ont-elles un écho auprès des femmes ?

Q.

Quels sont les objectifs stratégiques de la compagnie ? Comment des approches plus inclusives pour les clients, les employés et les modèles de distribution pourraient-elles renforcer les résultats opérationnels ?

Q.

Quelles opportunités et quels défis l'assureur prévoit-il pour servir le marché des femmes ?

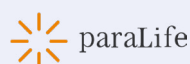
2. Revoir le parcours client

Examiner les services à la clientèle et les processus de réclamation sous l'angle du genre. Cet examen commence au début du processus de vente, y compris les appels entrants dans le centre d'appels, les expériences d'utilisation du site Web et des fonctionnalités de l'application mobile pour obtenir un devis ou effectuer un achat, ainsi que les contacts avec un employé, un agent ou un courtier.

Service à la clientèle : Déterminer si l'organisation suit les appels entrants par sexe. Évaluer s'il existe des processus, des services ou des conseils de service à la clientèle qui ne tiennent pas compte des besoins des femmes ou qui ne sont pas accessibles aux femmes. Les femmes peuvent préférer parler à des agentes — elles peuvent se sentir mieux comprises et sont plus à même d'établir une relation de confiance avant de prendre une décision d'achat.

Réclamations : Étudier le nombre et la taille moyenne des réclamations formulées par les hommes par rapport aux femmes, ainsi que le nombre de réclamations rejetées par sexe. Existe-t-il des obstacles qui empêchent les femmes de soumettre une réclamation ? Ces obstacles peuvent inclure des instructions de réclamation peu claires, un langage technique et le jargon du secteur des assurances. Cette analyse révélera les comportements d'utilisation par sexe et permettra de découvrir des possibilités d'adapter les produits et la distribution en conséquence.

Examiner les formulaires de collecte de données sur les clients et identifier les possibilités de mieux enregistrer le sexe des clients nouveaux et existants. L'objectif est d'améliorer l'exhaustivité des données collectées afin qu'elles soient plus utiles.



Savoir, c'est pouvoir : enseignements tirés de la collecte de données ventilées par sexe de ParaLife

ParaLife est une compagnie d'assurance basée en Suisse, qui compte des clients dans sept pays d'Amérique latine et qui a participé à la communauté de pratique In4Women d'IFC-OIT. La réalisation d'un diagnostic interne des données ventilées par sexe a aidé la compagnie à comprendre sa propre base de référence en matière de services d'assurance pour les femmes et à élaborer une stratégie solide pour les améliorer. ParaLife a cité trois facteurs clés de succès :

1. Une fois les opérations lancées, il est plus difficile de changer ; par conséquent, ParaLife a prévu des champs réservés aux questions de genre dans sa collecte de données dès sa création.
2. Sa technologie de collecte de données est bien intégrée avec ses partenaires de distribution.
3. Les processus de capture de données sont très automatisés, ce qui augmente l'efficacité et réduit le risque d'erreur humaine.

Les données ventilées par sexe ont fourni des connaissances essentielles à ParaLife pour mesurer, gérer et améliorer ses offres pour le marché de l'assurance des femmes.

Si cela ne l'est pas déjà, faire en sorte que le « sexe » soit un champ obligatoire de la rubrique « Connaître son client » pour tous les nouveaux clients. Penser à ajouter des champs pour le statut professionnel, le type d'emploi, le nombre et l'âge des enfants et l'état matrimonial.

Si ces données existent déjà, réaliser un audit pour vérifier si elles sont correctement saisies dans les bases de données de la compagnie. Les informations ne sont fiables que si elles sont de bonne qualité. Pour les clients professionnels, déterminer si les entreprises détenues ou gérées par des femmes sont systématiquement saisies¹¹.

3. Définir les segments de femmes à étudier

Définir les segments de la clientèle féminine actuellement desservis ainsi que ceux que vous souhaitez atteindre. Les femmes ne constituent pas un segment homogène ; leurs besoins varient en fonction de leur stade de vie. Cette étape permet de mieux comprendre les profils de risque et les besoins d'assurance des femmes en fonction de ces enjeux.

D'après votre analyse, quels segments de clientèle féminine servez-vous efficacement ? Et quels segments pourriez-vous mieux servir ? Identifier trois à quatre groupes cibles de femmes. Les segments peuvent être définis en combinant des caractéristiques telles que l'âge, l'emploi et les responsabilités en matière de prestation de soins, comme les femmes salariées sans enfants, les mères qui travaillent, les retraitées, les propriétaires de microentreprises et de petites et moyennes entreprises (MPME) et les clientes à faible revenu. Un exemple des avantages de la définition des segments de marché est présenté dans l'encadré ci-dessous.

Les points de basculement liés à l'assurance des femmes se produisent généralement autour d'événements clés de la vie : mariage, études, formation, entrée ou réintégration sur le marché du travail, achat d'une maison/voiture, naissance d'enfants, divorce/veuvage et retraite. Pour chaque segment, tracer un parcours de vie du client axé sur ces jalons. Les assureurs peuvent instaurer la confiance et la fidélité en anticipant leurs besoins et en proposant activement des solutions d'assurance qui reflètent les événements importants de la vie.

Concevoir des segments : éviter la formule unique

Pour concrétiser leurs possibilités de croissance, les assureurs doivent identifier et cibler des segments de femmes qui partagent des besoins et des contraintes communs. Le rapport *SheforShield* d'IFC a examiné cinq segments de femmes en fonction de leur catégorie socio-économique, des personnes à leur charge et de leur niveau de revenu, comme indiqué ci-dessous.

Statut en matière de personnes à charge et revenu



Pas de personnes à charge, création de richesse

SEGMENT 1

Femmes salariées, sans enfants



Personnes à charge ; partage de la richesse

SEGMENT 2

Mères travailleuses



Agées/sans personnes à charge ; vivant de la richesse

SEGMENT 3

Retraitées



Exigences commerciales ; production de valeur économique

SEGMENT 5

Femmes entrepreneures

MOYENNE SUPÉRIEURE

Couche socio-économique

INFÉRIEURE

Couche socio-économique



SEGMENT 4

Clientèle à faible revenu

Source : IFC, AXA et Accenture, Rapport *SheForShield*, *Insure Women to Better Protect All*, 2025



Une analyse interne réussie permettra à l'assureur d'identifier clairement ses points forts et ses points à améliorer en ce qui concerne la compréhension des habitudes et comportements d'achat des femmes ainsi que les problèmes opérationnels associés à la prestation de services à ces dernières.

¹¹ Selon IFC, une entreprise est considérée comme une entreprise détenue par une femme si elle répond aux critères suivants : A) $\geq 51\%$ détenue par une ou plusieurs femmes, OU B) $\geq 20\%$ détenue par une ou plusieurs femmes ; ET i) elle a ≥ 1 femme comme PDG/Cheffe des opérations/Présidente/Vice-présidente ; ET ii) $\geq 30\%$ de son conseil d'administration, lorsqu'un conseil existe, est constitué de femmes.

DEUXIÈME PARTIE :

REGARDER VERS L'EXTÉRIEUR : DÉVELOPPER L'INFORMATION COMMERCIALE

Alors que la première partie permet de recueillir des données en interne, la deuxième partie consiste à effectuer des recherches extérieures. Ces mesures permettront de déterminer les segments de clientèle féminine qu'un assureur est le mieux placé pour servir. La recherche aidera à estimer la taille du marché des femmes et à comprendre les besoins des différents segments de clientèle féminine. Ces informations peuvent être obtenues par le biais de recherches documentaires, de discussions de groupe, d'études de marché ou d'une combinaison de toutes ces approches.

4. Réaliser une étude de marché

Réaliser une étude de marché en utilisant la méthode de conception axée sur la personne pour déterminer les besoins, les ambitions et les difficultés uniques de chaque segment cible, y compris les petites et moyennes entreprises détenues par des femmes. Le processus utilisant la méthode de conception axée sur la personne, qui consiste à concevoir des solutions en tenant compte des besoins du client, peut être résumé ici ; il est essentiel de comprendre les besoins de chaque segment cible de femmes pour concevoir des solutions pertinentes pour elles.

On trouvera des exemples de mandat pour les sociétés d'études de marché retenues, un cadre pour les informations souhaitées à obtenir et un exemple de guide de discussion de groupe dans la section Outils.

Un exemple répondant spécifiquement aux besoins des MPME de femmes est présenté ci-dessous.

Il est essentiel de comprendre les forces et les besoins uniques des femmes entrepreneures, ainsi que la manière dont les risques interagissent, pour créer des solutions qui répondent aux multiples rôles des femmes au sein de leurs entreprises et de leurs ménages.

Effectuer des recherches documentaires pour comprendre l'offre actuelle d'options d'assurance inclusives accessibles et/ou ciblant des femmes entrepreneures sur le marché de l'assureur.

Interroger des femmes entrepreneures clientes existantes pour comprendre quels produits elles utilisent actuellement et pour déterminer les lacunes et les possibilités, telles que les améliorations potentielles du service à la clientèle ou de nouveaux services à valeur ajoutée.

Compte tenu des besoins de financement et d'assurance communs des femmes entrepreneures, il faut **réfléchir avec les prestataires de services non financiers** ou les canaux de distribution sur les domaines potentiels de collaboration.

On trouvera dans l'encadré de droite un exemple indiquant comment concevoir des solutions en pensant au client final.

5. Identifier les partenariats à valeur ajoutée

Identifier les parties prenantes/partenaires susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. Un assureur n'a pas besoin de développer toutes les capacités nécessaires pour répondre aux besoins des femmes en interne et pourrait envisager d'externaliser des activités telles que le marketing, les ventes, la distribution ou le renforcement des capacités à des prestataires externes spécialisés. Ces partenariats permettront aux assureurs d'optimiser les solutions, de se positionner comme leaders du secteur, de bénéficier d'un avantage concurrentiel et de contribuer à apporter des réponses appropriées aux problèmes importants pour les femmes.

Créer un tableau de la cartographie des parties prenantes pour déterminer les possibilités de collaboration avec divers partenaires éventuels qui :

1. contribuent à dynamiser la marque d'un assureur,
2. ont des produits et des services ciblant différents segments de femmes,
3. sont des partenaires de distribution directs et indirects, et
4. défendent la cause en sensibilisant au rôle que l'assurance peut jouer en appui au développement social et économique.



Mettre les femmes au centre de la recherche et de la conception : enseignements tirés de SOCODEVI

Lorsque l'organisation non gouvernementale canadienne SOCODEVI a décidé d'aider les femmes des régions rurales du Sénégal à accéder plus facilement à l'assurance agricole, elle a fait du genre un élément essentiel à chaque étape de sa stratégie de développement de produits. Cette initiative a débuté par une enquête de référence auprès de communautés rurales sélectionnées, comprenant une analyse des rôles joués et des problèmes rencontrés par les femmes dans les chaînes de valeur agricoles. Des questionnaires et des groupes de discussion ont été menés dans les langues locales pour recueillir des données sur les finances des ménages, le niveau d'alphabétisation des femmes et leurs connaissances techniques et environnementales.

Cette étude a montré que si les hommes et les femmes étaient tous confrontés à des risques agricoles, ceux-ci se présentaient sous des formes différentes. Les femmes étaient fortement représentées aux premières étapes de la production, de la transformation et de la distribution, tandis que les hommes participaient souvent aux étapes ultérieures, plus rentables, comme la vente. Les femmes cultivaient souvent des terres de moindre valeur agricole, plus exposées à la sécheresse et à d'autres risques. Les cultures contrôlées par les femmes étaient généralement consommées uniquement par leur famille, tandis que les hommes avaient tendance à contrôler les cultures produisant des excédents commercialisables. L'étude a également révélé que les femmes étaient plus susceptibles de souffrir de blessures ou de problèmes de santé parce qu'elles effectuaient des travaux manuels plus pénibles, tandis que les hommes avaient davantage accès aux tracteurs et autres outils mécanisés.

Cette approche axée sur la personne dans la recherche et la conception de produits a clairement montré que les offres d'assurance devaient être intégrées à d'autres solutions. Par conséquent, SOCODEVI s'efforce non seulement d'accroître l'accès des femmes à une assurance adaptée à leurs besoins, mais aussi de leur dispenser une éducation financière et de les mettre en relation avec des institutions financières et des entreprises qui vendent des intrants et des services agricoles. SOCODEVI espère que cet ensemble d'interventions aidera à terme les femmes à mieux gérer et leur permettra de participer à des activités génératrices de revenus plus élevés.

On trouvera un tableau récapitulant ces éléments dans l'encadré ci-dessous.



Une analyse externe réussie permettra à l'assureur de comprendre les besoins des segments cibles de femmes et d'identifier des partenaires potentiels avec lesquels collaborer. Les analyses internes et externes étant désormais terminées, il est temps de réaliser l'analyse de rentabilité.

Différents types de partenaires clés pour l'élaboration d'un programme d'assurance pour les femmes



Amplificateurs de marque et d'image

Ces entités aident à positionner la marque et à accroître sa visibilité dans le secteur. Ces institutions n'offrent aucun type de produit ou de service, mais leur aval est très utile, notamment en ce qui concerne la sensibilisation et le positionnement de la marque de confiance auprès des femmes. On peut citer comme exemples les régulateurs, les organismes gouvernementaux et associations, et les organisations gouvernementales axées sur les femmes.



Partenaires de produits et services

Ces partenaires peuvent proposer des produits et des services qui apportent une valeur ajoutée aux clients en plus de la police d'assurance. Ils peuvent également fournir une formation et un soutien personnalisés aux agents. Il s'agit par exemple d'associations de formation, de groupes de soutien/formation à l'entrepreneuriat, de prestataires de services à domicile, etc.



Partenaires directs et indirects de distribution

Ces partenaires sont essentiels pour atteindre la croissance dans de nouveaux segments du marché des femmes. Directement et indirectement, ils constitueront des moyens d'atteindre des femmes de divers segments auxquels l'assureur n'aurait pas accès autrement. On peut citer comme exemples les marchés en ligne, les services de covoiturage, etc.



Partenaires de défense d'intérêts sociaux

Ces organisations contribuent à sensibiliser davantage les gens au rôle que peut jouer l'assurance en appui au développement économique et social des femmes. Il s'agit par exemple d'organisations non gouvernementales, d'entreprises, etc.



Étape 02

Réaliser l'analyse de rentabilité et élaborer la stratégie et le plan d'action

La deuxième étape de l'élaboration réussie d'un programme d'assurance pour les femmes consiste à « réaliser l'analyse de rentabilité et élaborer la stratégie et le plan d'action » et sera réalisée en mettant en œuvre les mesures six à huit.

6. Réaliser l'analyse de rentabilité

Réaliser l'analyse de rentabilité à l'aide des données internes et externes recueillies lors des étapes précédentes. Il s'agit, à ce stade, de prendre les données combinées et de les traduire en un plan opérationnel concret.

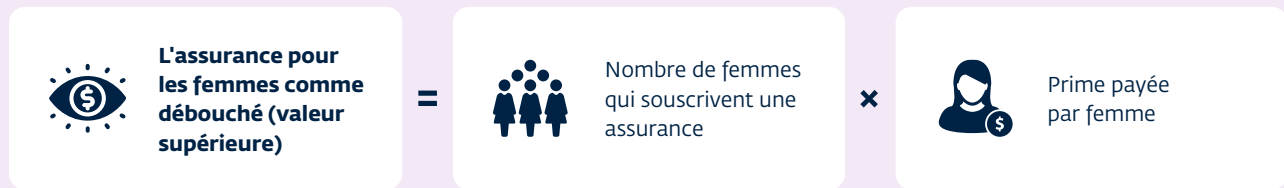
L'analyse de rentabilité sert de cadre pour expliquer pourquoi la compagnie devrait investir dans le marché des femmes, en utilisant des arguments basés sur des faits et des données pour obtenir les budgets nécessaires et susciter l'appui interne au projet.

L'analyse de rentabilité fournit des informations détaillées sur la manière dont la compagnie peut améliorer ses résultats opérationnels en procédant à des estimations concernant une gamme de revenus potentiels, des nouveaux clients, des taux de sinistres réduits et d'autres indicateurs pertinents. Un exemple de la méthodologie d'estimation de la taille du marché est présenté dans l'encadré ci-après.

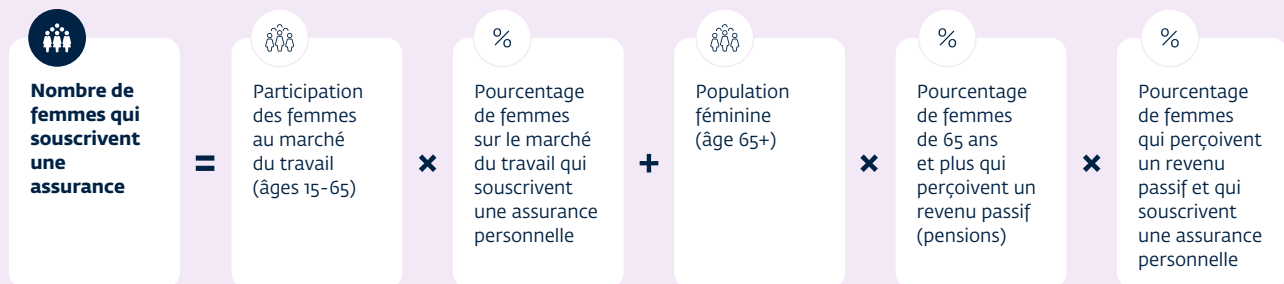
Etre sensible à la question du genre est la bonne chose à faire et c'est également bon pour les affaires. Utiliser l'analyse de rentabilité et les indicateurs clés de performance pour commencer à obtenir l'adhésion des hauts dirigeants ; cette action transversale sera continue à mesure que le programme se développe.

Estimer la taille du marché de l'assurance pour les femmes

Calculer la taille du marché de l'assurance pour les femmes



Comment déterminer le nombre de femmes qui souscrivent une assurance



Note : Les statistiques démographiques sont disponibles sur les sites Web de la Banque mondiale et/ou sur les portails gouvernementaux des pays.
Source : IFC, AXA Group & Accenture, SheForShield: Insure Women to Better Protect All Report, 2015.

7. Élaborer la stratégie

Les éléments de la stratégie du programme d'assurance pour les femmes doivent être conformes à la vision globale et aux objectifs stratégiques de l'assureur afin de garantir que le programme soit intégré aux activités quotidiennes de l'organisation. De plus, la stratégie doit être conçue pour répondre aux besoins des clientes potentielles par segment. Une stratégie d'assurance des femmes pertinente répondra aux questions suivantes :

- Q. Comment l'assureur servira-t-il les femmes clientes à toutes les étapes de leur cycle de vie pour les protéger des différents risques auxquels elles sont confrontées au fil du temps ?
- Q. Quelles solutions innovantes l'assureur proposera-t-il pour répondre aux besoins du segment de femmes qu'il souhaite cibler ? Les femmes ont-elles été associées à l'élaboration et à l'expérimentation des solutions qui leur sont destinées ?
- Q. De quoi une cliente aura-t-elle besoin de la part d'un assureur pour tenir la promesse de sa marque ?
- Q. Comment l'assureur garantira-t-il que la stratégie des femmes trouve un écho en interne pour répondre aux besoins des employées, des agents et des distributeurs ?
- Q. Comment l'assureur contribuera-t-il à sensibiliser les femmes pour qu'elles comprennent mieux les avantages de l'assurance et à instaurer la confiance ?
- Q. Comment la stratégie marketing s'adapte-t-elle aux segments de femmes ciblés ?
- Q. Quels indicateurs clés de performance seront définis pour suivre le succès du programme ?

8. Créer le plan d'action

Chaque élément de la stratégie doit comporter des mesures à prendre, qui aura la responsabilité de leur mise en œuvre et un calendrier, définis de manière formelle. Le responsable du programme peut être le principal point de contact pour assurer le suivi auprès des différents services afin de garantir que les activités sont mises en œuvre en temps opportun. Une bonne pratique consiste à inclure la responsabilité du programme d'assurance pour les femmes dans les objectifs annuels officiels et les discussions d'évaluation de la performance de chaque chef de service et membre de l'équipe. On trouvera un exemple de modèle de stratégie simple et de plan d'action [ici](#).



Les résultats positifs de cette phase comprennent une compréhension claire l'opportunité que représente l'assurance pour les femmes, une stratégie bien articulée liée aux objectifs généraux de l'assureur et un plan d'action détaillé pour la mettre en œuvre.



ÉTAPE 03

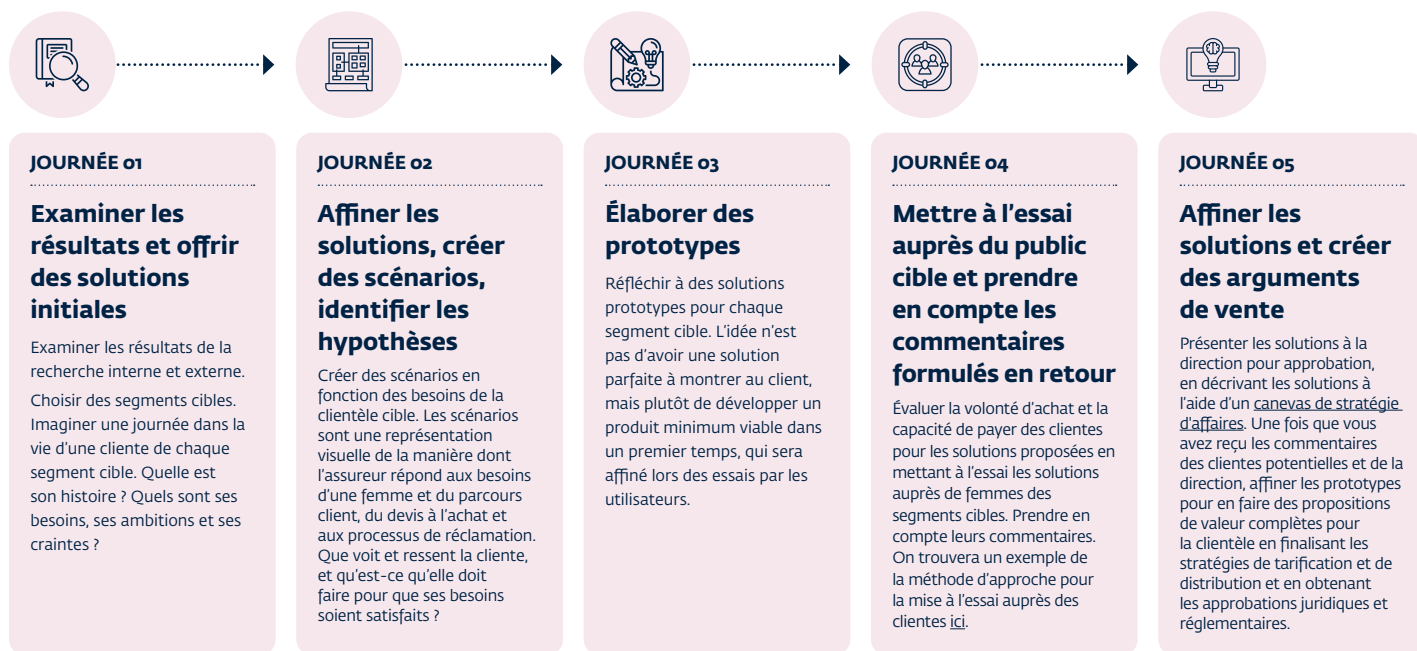
Formuler des propositions de valeur pour les clientes ciblées

Cette étape permet d'élaborer de nouvelles solutions ou d'améliorer les processus et produits existants pour mieux répondre aux besoins des clientes.

9. Concevoir des propositions de valeur et des solutions pour les femmes en ayant recours à une conception axée sur la personne

Concevoir des propositions de valeur et des solutions (et non des produits) pour les femmes, en fonction de leurs besoins identifiés lors des étapes précédentes. En règle générale, un atelier de trois à cinq jours est organisé à ce sujet une fois la stratégie finalisée ; il rassemble le personnel de toute la compagnie, notamment le service marketing, le service à la clientèle, les actuaires, les ventes, etc. Le contenu de chaque journée est indiqué dans la figure.

Les participants à l'atelier collaborent et créent de nouvelles solutions en utilisant la méthode de conception axée sur la personne, qui place le client au cœur du processus.



L'exemple des anges gardiens dans l'encadré ci-dessous est un exemple de propositions de valeur adaptées aux besoins des femmes.



Le résultat positif de cette étape est l'élaboration de solutions et de propositions de valeur pour la clientèle qui répondent aux besoins des segments de femmes ciblées par l'assureur.

<p>Assistance à domicile des anges gardiens</p> <p>Une base de données de spécialistes en amélioration du logement proposée.</p>	<p>Assistance spécialisée des anges gardiens</p> <p>Services d'aide au mode de vie et à la gestion du temps pour aider les femmes à faire face à leur vie trépidante.</p>	<p>Véhicules des anges gardiens</p> <p>Une flotte de véhicules qui aide et protège les femmes automobilistes en cas de panne de leur véhicule.</p>	<p>Assistance routière des anges gardiens</p> <p>Solutions d'aide à la clientèle pour les urgences routières.</p>	<p>Assistance médicale des anges gardiens</p> <p>Une ligne téléphonique de conseil médical ouverte 24 heures sur 24, dotée de conseillers qui offrent des conseils sur les problèmes de santé des femmes et sur diverses maladies chroniques, y compris le traitement, les compétences d'adaptation et les orientations vers les établissements de santé compétents.</p>	<p>Assistance fiscale, financière et juridique des anges gardiens</p> <p>Conseils dispensés par un éventail d'avocats et d'experts fiscaux.</p>	<p>Meilleure voiture</p> <p>Si la voiture d'une cliente titulaire d'une assurance automobile est détruite à la suite d'un accident, « 1st for Women » paiera pour une nouvelle voiture.</p>
---	--	---	--	---	--	--

Anges gardiens : la sécurité avant tout pour la proposition de valeur 1st for Women

Source : IFC, 1st for Women, Afrique du sud - assurer un meilleur avenir pour les femmes, 2020.



ÉTAPE 04

Généraliser l'adhésion dans toutes les unités opérationnelles

L'objectif de cette étape est d'intégrer le programme d'assurance pour les femmes dans les activités quotidiennes.

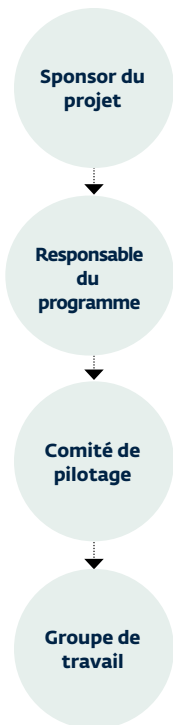
10. Obtenir l'adhésion des hauts responsables

Le succès du programme d'assurance pour les femmes est fonction de la capacité de tous les cadres supérieurs, du personnel, des employés et des partenaires à articuler les avantages du programme. Déterminer la gouvernance du projet à l'aide d'un outil comme [celui-ci](#). Sélectionner un sponsor du projet. Dans l'idéal, il s'agirait d'un directeur général ou d'un directeur des opérations. Sélectionner un responsable de programme qui sera chargé de la mise œuvre du programme, un comité de pilotage directeur et un groupe de travail composé de chefs de service de toute l'organisation.

Définir clairement les rôles et responsabilités de chaque responsable et membre de l'équipe à l'aide de l'outil proposé à titre indicatif. Tenir des discussions avec les cadres supérieurs en groupe et individuellement pour comprendre et recenser les éventuelles poches de résistance et y remédier. Ce processus commence au début du programme mais s'intensifie considérablement à ce stade.

Identifier les membres du personnel qui peuvent servir de « champions du genre » et les dirigeants externes qui peuvent servir d'« ambassadeurs ».

Discuter et examiner la [Fiche des facteurs critiques de réussite du programme](#) avec toutes les parties prenantes à l'aide de la fiche de conseils ci-dessus.



11. Déterminer le plan de communication interne

Tous les membres de l'équipe, des cadres supérieurs du conseil d'administration aux chefs de service, en passant par l'équipe de vente et le personnel du centre d'appels, doivent comprendre les objectifs du programme d'assurance pour les femmes, ses avantages et leur rôle dans l'intégration du programme dans les opérations quotidiennes. Un plan de communication solide mis à jour régulièrement tout au long de l'année garantira que la mise en œuvre du programme ne relève pas uniquement de la responsabilité du chef de projet.

12. Organiser une formation sur la sensibilisation au genre à l'intention des cadres supérieurs, du personnel et des agents

Cette formation offrira l'occasion de communiquer en interne sur la stratégie et le lancement imminent, et permettra d'obtenir une plus grande adhésion. Le programme d'assurance pour les femmes d'IFC propose des séances de [formation à la vente prenant en compte les questions de genre](#) à l'intention des agents de vente afin de les aider à réaliser davantage de ventes auprès des femmes en adaptant leur méthode de vente. Le programme comprend des éléments tels que la compréhension des préjugés inconscients, l'équité et l'égalité, et des méthodes de vente efficaces pour répondre aux besoins des femmes. Un exemple de la manière dont la formation sur la sensibilisation au genre peut conduire à une équipe de vente plus performante est présenté dans l'encadré de droite.



Les résultats positifs de cette étape sont une compréhension claire et l'adhésion de tous les membres de l'équipe aux avantages du programme pour les femmes, ainsi qu'un plan de communication interne pour garder le programme à l'esprit, avec des rôles et des responsabilités clairement définis.



AXA Mansard : Transformer les agents de vente en conseillers de confiance

Dans le cadre de son étude sur le marché de l'assurance pour les femmes, l'assureur nigérian AXA Mansard a constaté que souvent les femmes ne font pas confiance aux agents de vente. Plutôt, les femmes préfèrent développer des relations durables avec des conseillers financiers de confiance.

Cependant, lors d'une formation sur la sensibilisation au genre destinée à son personnel, AXA Mansard a été surpris d'apprendre que les agentes ne préféraient pas nécessairement les clients du même sexe. En fait, les agentes avaient 20 % de moins de clientes dans leur portefeuille et les agents, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, avaient des préjugés inconscients (par exemple, ils pensaient que les hommes étaient les seuls à prendre les décisions) envers les clientes.

Grâce à sa formation sur la sensibilisation au genre, AXA Mansard a pu sensibiliser ses agents aux opportunités offertes par les femmes, aux préjugés inconscients et à l'établissement de relations, ce qui a permis à son personnel non seulement de comprendre les précieuses possibilités offertes par les femmes nigérianes, mais aussi de transformer leur approche d'agents de vente en conseillers de confiance. Cette formation ayant donné des résultats opérationnels positifs en répondant aux besoins du marché ciblé, AXA Mansard prévoit désormais une formation sur la sensibilisation au genre dans le cadre de son programme d'entrée en fonction des nouveaux agents et conseillers. Fin 2019, la compagnie avait atteint la parité hommes-femmes parmi ses clients, un objectif essentiel que la compagnie s'était fixé en 2017.

Source : International Finance Corporation, AXA Mansard, Nigéria : Assurer un meilleur avenir pour les femmes 2020.



ÉTAPE 05

Affiner la distribution et le marketing

PREMIÈRE PARTIE : PASSER DE LA PAROLE AUX ACTES : DEVENIR L'EMPLOYEUR DE CHOIX DES FEMMES

La première mesure à prendre pour « affiner la distribution et le marketing » consiste à devenir l'employeur de choix des femmes. Les employés sont des ambassadeurs officieux¹² de toute compagnie et, par conséquent, pour qu'une compagnie se positionne comme l'assureur de choix des clientes, elle doit également devenir un employeur attractif pour les femmes, sinon elle risque de ne pas passer de la parole aux actes. Pour attirer et retenir les meilleurs talents, les femmes employées doivent se sentir respectées, entendues et soutenues par la compagnie. Ce sentiment d'appartenance aura des effets positifs sur le moral général et l'authenticité d'un programme d'assurance pour les femmes. En fin de compte, la culture de l'assureur doit tenir compte des besoins de tous les employés afin de favoriser un environnement ouvert de diversité et d'inclusion.

13. Procéder à une évaluation interne des employés

Procéder à une évaluation interne des employés afin de comprendre les lacunes et les difficultés des employées en matière de diversité et d'inclusion. Cette étape devrait fournir des données qualitatives pour compléter les données ventilées par sexe recueillies à la première étape.

Utiliser des [enquêtes sur l'engagement des employés](#) ou des groupes de discussion pour mieux comprendre la main-d'œuvre de la compagnie. Interroger les employés, hommes et femmes, à tous les niveaux, ainsi que les agents, les courtiers et les distributeurs sur leurs expériences et leurs attentes à l'égard d'un employeur-assureur. On trouvera un résumé de ce que les femmes veulent au travail dans une récente [enquête de PwC](#).

Les assureurs pourraient poursuivre leurs efforts pour créer une culture d'inclusion en prenant des dispositions pour obtenir la certification EDGE. Cette [certification](#) permet d'accomplir des progrès durables dans les stratégies de diversité et d'inclusion d'une organisation.

14. Créer une main-d'œuvre sensible au genre

Utilisez les résultats des enquêtes et des groupes de discussion, ainsi que les [Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies](#) pour mettre à jour les politiques, les procédures et l'image de marque de la compagnie afin de mieux attirer et retenir les meilleurs talents. On trouvera dans l'encadré de droite un exemple des avantages de la création d'une main-d'œuvre sensible au genre.

Procéder à un examen de la diversité et de l'inclusion au niveau de la haute direction et du conseil d'administration, car les données montrent que les entreprises qui ont un meilleur équilibre entre les sexes aux échelons supérieurs ont également plus de succès. Organiser une formation sur la sensibilisation au genre comme indiqué dans l'encadré de droite.



Les résultats positifs de cette étape comprennent une main-d'œuvre plus inclusive, un niveau d'engagement plus élevé envers l'assureur et une marque d'employeur plus forte.

¹² Les ambassadeurs de la marque sont des personnes qui ont le pouvoir de changer les attitudes et les décisions d'achat en raison de leur autorité, de leurs connaissances, de leur position ou de leur relation réelles ou perçues.



Les employés sont des ambassadeurs officieux de toute compagnie et, par conséquent, pour qu'une compagnie se positionne comme l'assureur de choix des clientes, elle doit également devenir un employeur attractif pour les femmes, sinon, elle risque de ne pas passer de la parole aux actes.



Une formation personnalisée sur la sensibilisation au genre peut augmenter les revenus : enseignements tirés d'InLife

De 2018 à 2020, Insular Life (InLife) aux Philippines a dispensé la [formation sur la sensibilisation au genre d'IFC](#) à 667 hommes et femmes conseillers commerciaux, cadres supérieurs, employés et membres de son programme d'assurance pour femmes InLife Sheroes. Cette formation a aidé la compagnie à sensibiliser les participants aux préjugés sexistes, ce qui a permis à ceux-ci de mieux les comprendre et d'être plus disposés et plus aptes à interagir avec les clientes. Après avoir introduit la formation sur la sensibilisation au genre, InLife a ajouté cette formation au programme de tous ses nouveaux conseillers commerciaux. L'impact s'est clairement senti dans les résultats financiers d'InLife : les agents qui ont participé à la formation ont enregistré une augmentation de 135 % des recettes tirées des primes provenant des femmes détentrices de polices la première année. Bien que ce processus ne soit pas linéaire, l'instauration d'une culture d'inclusion des femmes peut se faire en parallèle avec des solutions d'assurance destinées aux femmes.

Source : [IFC, Insular Life, Philippines - assurer les femmes pour un meilleur avenir, 2021](#).

DEUXIÈME PARTIE : ÉLABORER LE PLAN DE MISE SUR LE MARCHÉ ET PROCÉDER AU LANCEMENT

L'étape suivante pour « affiner la distribution et le marketing » consiste à élaborer la stratégie de mise sur le marché. Pour préparer le lancement de la stratégie et de la marque pour les femmes, les activités comprennent la refonte de la présence de la compagnie sur le Web, le parrainage d'événements axés sur des segments cibles, le lancement de campagnes de sensibilisation et d'éducation pour que les femmes comprennent mieux comment l'assurance peut les protéger, elles, leur famille et leurs moyens de subsistance, et la création et l'annonce de partenariats stratégiques.

15. Établir des partenariats stratégiques

Établir des partenariats pour atteindre le marché des femmes. En utilisant la [cartographie des parties prenantes](#) de l'étape 05, hiérarchiser les partenaires potentiels pour chaque catégorie. Les rencontrer pour négocier des partenariats gagnant-gagnant, en exploitant les atouts uniques de chacun pour garantir des avantages mutuels.

Établir des partenariats de distribution dès le début pour éclairer et influencer la conception des produits, la tarification, etc. Les partenaires de distribution, ceux qui ont déjà pénétré de nouveaux marchés, sont particulièrement importants. Un document du mécanisme Impact Insurance de l'OIT sur les canaux de distribution pour une assurance inclusive est disponible [ici](#).

On trouvera un exemple de partenariat réussi avec une chambre de commerce de femmes dans l'[encadré](#) de droite.

16. Favoriser un environnement politique et réglementaire propice

Plaider en faveur d'un environnement politique et réglementaire propice. Au-delà des mesures décrites précédemment, les assureurs peuvent soutenir le développement du marché en collaborant avec les organismes publics, les régulateurs et d'autres parties prenantes pour créer un environnement propice à la promotion de l'assurance pour les femmes.

Intégrer les partenaires stratégiques du secteur et obtenir très tôt l'adhésion des alliés au sein de l'espace réglementaire pour favoriser un environnement d'assurance inclusif. Cette interaction crée des possibilités de traiter activement tout retard réglementaire potentiel. Un message essentiel consiste à encourager la diffusion obligatoire de toutes les données pertinentes ventilées par sexe. On trouvera une fiche utile de data2x [ici](#).

17. Élaborer la stratégie de mise sur le marché et procéder au lancement

Pour garantir le succès de la stratégie de mise sur le marché, il faut travailler avec le personnel de communication pour créer des supports marketing et une présence sur le Web qui décrivent les objectifs du programme d'assurance pour les femmes. Rassembler toutes les activités précédentes (évaluation interne, étude de marché, stratégie, nouvelles solutions et analyse de rentabilité) pour créer un plan d'action détaillé visant à mettre le programme d'assurance pour les femmes sur le marché. À ce stade, la compagnie doit finaliser tous les indicateurs clés de performance en suspens, le budget, les ressources et les questions de marketing pour le lancement. On trouvera les meilleures pratiques pour un plan de mise sur le marché [ici](#).

Lancer le programme pour les femmes à l'extérieur

Aller là où se trouvent les clients : participer ou créer des événements pour faire sensation dans les segments cibles et créer le buzz autour de la campagne.

Lancer des campagnes de sensibilisation au rôle de l'assurance dans la résilience financière et dispenser des formations en éducation financière.

Revoir tous les supports de communication sur les sites Web, les brochures, les affiches, les panneaux d'affichage et les médias sociaux. Travailler avec les équipes appropriées pour éliminer le jargon et garantir que les informations peuvent être facilement comprises par un profane.



AIA Insurance a signé un mémorandum d'accord avec la Chambre de commerce et d'industrie des femmes du Sri Lanka (WCIC) pour accompagner les femmes sri-lankaises dans leur parcours de vie vers le succès et pour donner aux femmes entrepreneures les moyens de favoriser un développement économique positif au Sri Lanka.

Collaborer avec les régulateurs et les autres parties prenantes pour sensibiliser davantage le public et élargir la gamme des produits offerts aux femmes.



Les résultats positifs de cette étape comprennent le lancement des solutions destinées aux femmes sur le marché, l'annonce de partenariats stratégiques et une relation plus solide avec le régulateur.



Étape 06

Mesurer, évaluer et répéter

Après le lancement du programme destiné aux femmes, la dernière étape consiste à surveiller les performances et les ventes des solutions d'assurance pour les femmes. Les résultats opérationnels doivent être comparés aux projections de l'analyse de rentabilité et aux bases de référence établies précédemment. Les activités de marketing et de sensibilisation peuvent également être évaluées pour garantir qu'elles trouvent un écho auprès des femmes.

18. Définir des indicateurs clés de performance et des projections

Suivre les indicateurs et les objectifs pour mesurer le succès à l'aide d'indicateurs clés de performance tels que ceux présentés dans le tableau de droite. Les indicateurs peuvent faire l'objet d'un suivi semestriel ou annuel et doivent être adaptés aux besoins de votre entreprise. A2ii et AFI proposent tous deux une grande variété d'indicateurs parmi lesquels choisir, que l'on peut trouver [ici](#) et [ici](#).

Continuer à suivre, évaluer et peaufiner les éléments du programme d'assurance pour les femmes afin de le maintenir à jour. L'idéal serait que ce processus soit automatisé afin que le rapport soit produit régulièrement.

On trouvera dans l'encadré de droite un exemple indiquant dans quelle mesure la définition d'indicateurs clés de performance clairs basés sur le sexe a permis une approche opérationnelle plus personnalisée.



Les résultats positifs de cette étape comprennent un tableau de bord des indicateurs clés de performance pour suivre le succès du programme et une boucle de rétroaction pour modifier les composants du programme au fil du temps, à mesure que les priorités, les besoins et les circonstances changent.

Exemples d'indicateurs et d'objectifs pour mesurer le succès	Base de référence en 20XX	T1 20XX	T2 20XX... etc.
Nombre de nouvelles solutions lancées			
Nombre de polices d'assurance vendues aux femmes au cours de la période considérée			
Nombre de nouvelles clientes (individus uniques)			
Revenu des primes brutes émises (PBE) provenant des polices d'assurance vendues aux femmes			
Nombre de nouveaux clients qui sont des PME appartenant à des femmes et qui ont été intégrés			
Primes brutes émises provenant des polices d'assurance vendues aux PME clientes appartenant à des femmes			
Revenu total des PBE au cours de la période considérée (utilisé pour calculer le % des PBE provenant des femmes)			
Revenu des PBE des femmes en % du revenu total des PBE			
Nombre de nouvelles agentes embauchées			
Nombre d'ateliers de sensibilisation et d'éducation en matière d'assurance organisés à l'intention des segments de femmes			
Nombre de femmes participant à des activités de sensibilisation et d'éducation en matière d'assurance			



Suivi et évaluation avec des données ventilées par sexe : Enseignements tirés de Inclusivity Solutions

Inclusivity Solutions, une entreprise sud-africaine de technologie en assurance présente dans 8 pays africains, a pour objectif de permettre aux personnes connectées mais non protégées de bénéficier d'une assurance numérique sur les marchés émergents. En partenariat avec les assureurs, elle fournit des solutions numériques et intégrées qui favorisent l'efficacité tout au long de la chaîne de valeur de l'assurance et la capture de données pour une analyse actuarielle ultérieure.

Inclusivity Solutions améliore ses capacités de suivi et d'évaluation pour faire en sorte que les indicateurs clés de performance liés au genre soient fermement ancrés dans ses processus de suivi et d'évaluation. Faisant partie de la première promotion de la communauté de pratique de l'assurance pour les femmes In4Women d'IFC-OIT, elle a remarqué que le sexe en tant que champ de données ne faisait pas l'objet d'un suivi systématique dans ses données. Pour mieux comprendre la répartition des clients hommes et femmes, elle a utilisé des méthodes d'échantillonnage lors de l'évaluation des clients, puis a extrapolé à partir des échantillons pour estimer la proportion globale de clientes. Pour les polices collectives, les données du champ sexe pouvaient être obtenues auprès des assureurs partenaires. Pour l'avenir, l'entreprise a une nouvelle stratégie de collecte de données : pour les nouveaux membres individuels, les données du champ sexe sont désormais recueillies (soit directement, soit par l'intermédiaire de ses partenaires).

La ventilation par sexe aidera Inclusivity Solutions. Avec suffisamment de données statistiquement viables, l'entreprise pourra utiliser ces données pour éclairer la conception de nouveaux produits mieux adaptés aux femmes. Les principaux indicateurs clés de performance sur lesquels elle se concentre, répartis par sexe, sont les taux de perte, les taux d'abandon du parcours USSD et les statistiques anti-utilisation. Comprendre comment ces indicateurs clés de performance diffèrent selon le sexe permet d'adopter une approche ciblée pour apporter des améliorations, par exemple, l'amélioration de la communication avec les clientes, juste avant qu'elles n'envisagent d'abandonner. Les indicateurs clés de performance font l'objet d'un suivi trimestriel et sont utilisés pour valider les hypothèses de tarification liées au sexe et autres. Comme dans l'étude de cas de ParaLife, l'accès à des données ventilées par sexe offre une information importante qui peut être utilisée pour prendre des décisions objectives, stratégiques et fondées sur des faits.



Conclusion

De plus en plus d'éléments montrent que le marché des femmes représente une opportunité de taille pour les compagnies d'assurance, y compris celles des marchés émergents. Malgré des écarts persistants entre les sexes, les femmes gagnent plus que jamais et créent leurs propres entreprises, en particulier des petites et moyennes entreprises. Elles disposent également d'un pouvoir de décision et d'achat plus important et sont plus susceptibles d'être des clientes rentables et à moindre risque pour les compagnies d'assurance.

Pour devenir des assureurs de choix et exploiter ce marché précieux, les assureurs doivent investir dans des solutions qui reflètent les besoins uniques des femmes en tant que clientes, propriétaires d'entreprise, investisseuses et employées. Toutefois, ces investissements ne doivent pas nécessairement être coûteux ou compliqués. Comme le montre ce guide, des mesures simples, pratiques et rentables peuvent engendrer des programmes et des solutions d'assurance pour les femmes qui répondent aux besoins des femmes d'aujourd'hui et de demain.

Alors que les pays et les communautés commencent à se remettre de la pandémie de COVID-19, IFC et l'OIT encouragent les assureurs à saisir cette occasion pour reconstruire en mieux. En mettant en pratique les mesures et les outils présentés dans ce guide, les assureurs peuvent contribuer à répondre aux besoins et aux ambitions des femmes partout dans le monde et à protéger leurs moyens de subsistance, leurs proches et leurs entreprises, tout en développant un secteur de l'assurance rentable, durable et résilient. Alors que les assureurs cherchent à développer leurs activités et à ajouter de la valeur en étant compétitifs sur des facteurs autres que le prix, ceux qui mettent en œuvre des programmes d'assurance pour les femmes peuvent gagner des parts de marché évolutives et rentables. L'avantage du pionnier est à portée de main sur de nombreux marchés du monde entier. Le moment d'agir est venu. Nous encourageons les assureurs à changer la donne et à renforcer la résilience dans la vie des femmes, partout dans le monde, en créant et en mettant en œuvre des programmes d'assurance pour les femmes.

Annexe 1 : Ressources supplémentaires

Thème

Transformer les études de marché en actions concrètes	Merry, Alice. "Putting client insights into practice: Six springboards." 2 September 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_722385.pdf
Collaborer avec les distributeurs des parties prenantes	<p>The ILO's Impact Insurance Facility. "Microinsurance distribution: Insights for Insurers", Briefing Note #28. 6 October 2014. https://www.ilo.org/empent/areas/social-finance/publications/WCMS_613835/lang--en/index.htm</p> <p>The ILO Microinsurance Innovation Facility, Kelly Rendek. "Managing Microinsurance Partnerships." April 2012. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_840562.pdf</p> <p>The ILO Micro Insurance Innovation Facility. "Partnership Assessment Questionnaire." April 2012. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_840560.pdf</p> <p>Merry, Alice, Pranav Prashad, Tobias Hoffarth, (the ILO's Impact Insurance Facility). "Paper No. 33. Microinsurance Distribution Channels, Insights for Insurers." June 2014. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_841527.pdf</p> <p>Rendek, Kelly. "Microinsurance Paper No. 15: Managing Microinsurance Partnerships." April 2012. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_841588.pdf</p> <p>Guarnaschelli, Serena (Dalberg Global Development Advisors), Gill Cassar (Dalberg Global Development Advisors) and Aparna Dalal (the ILO's Microinsurance Innovation Facility). "Microinsurance Paper No. 16. Selling More, Selling Better: A Microinsurance Sales Force Development Study." May 2012. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_841586.pdf</p> <p>Prashad, Pravada, (the ILO's Microinsurance Innovation Facility), David Saunders (the Centre for Financial Regulation and Inclusion) and Aparna Dalal (the ILO's Microinsurance Innovation Facility). "Microinsurance Paper No. 26. Mobile Phones and Microinsurance." November 2013. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_841561.pdf</p>
Élaboration de stratégies	Banthia, Anjali (Women's World Banking), Susan Johnson (Centre for Development Studies, University of Bath), Michael J. McCord (The Microinsurance Centre), Brandon Mathews (Zurich Financial Services). "Microinsurance Paper No. 3. Microinsurance that Works for Women: Making Gender-Sensitive Microinsurance Programs". 2009. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_124451.pdf
Proposition de valeur pour la clientèle et développement de produits	<p>ILO. "How to Conduct a PACE client value assessment – analysis worksheet." https://www.ilo.org/empent/areas/social-finance/WCMS_840566/lang--en/index.htm</p> <p>FinEquity. "FinEquity Knowledge Guide. Gender Diversity & Leadership Development in Financial Services." June 28, 2022. https://www.findegateway.org/finequity/guide/2022/06/finequity-knowledge-guide-gender-diversity-and-leadership-development-financial</p> <p>FinEquity. "FinEquity Knowledge Guide. Incorporating Gender-intelligent Design in Financial Services". July 1, 2022. https://www.findegateway.org/finequity/guide/2022/07/finequity-knowledge-guide-incorporating-gender-intelligent-design-financial-services</p>
Analyse du portefeuille de l'assureur	FinEquity. "FinEquity Knowledge Guide. Gender Data and Analysis." June 30, 2022. https://www.findegateway.org/finequity/guide/2022/06/finequity-knowledge-guide-gender-data-and-analysis
Partenariat avec les régulateurs	Miles, Katherine S., Manoj Pandey (Access to Insurance Initiative). "The Role of Insurance Supervisors in Boosting Women's Access to Insurance." July 2021. https://azii.org/en/knowledge-center/gender/the-role-of-insurance-supervisors-in-boosting-womens-access-to-insurance
Conception axée sur la personne	<p>Video: https://www.youtube.com/watch?v=NS12XPJk5Oo</p> <p>IFC. "Banco BHD Leon Uses Women-Centered Design to Grow Its Market in the Dominican Republic." https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/38648151504671516/banco-bhd-leon-uses-women-centered-design-to-grow-its-market-in-the-dominican-republic</p>
Enquête sur l'engagement des employés	PwC. "Time to Talk: What Has to Change for Women at Work." 2018. https://www.pwc.com/jg/en/about-us/assets/pwc_time_to_talk.pdf
Besoin de données sur le genre	Data2x. "Policy Brief. Resilient Communities Need Gender Data." July 2022. https://data2x.org/wp-content/uploads/2022/07/Resiliency-Brief-6P-220707-1.pdf
Indicateurs clés de performance	<p>Azii. "Supervisory KPIs Lexicon". https://azii.org/en/supervisory-kpis-lexicon</p> <p>https://www.afii-global.org/wp-content/uploads/2020/12/AFI_GN39_AW_digital.pdf</p>
Études de cas d'IFC sur l'assurance pour les femmes pour un avenir meilleur	<p>IFC. "AXA Mansard, Nigéria : Assurer un meilleur avenir pour les femmes." 2020. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2020/axa-mansard-women-insurance-french.pdf</p> <p>IFC. "1st for Women, Afrique du sud - assurer un meilleur avenir pour les femmes." 2020. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2020/1st-for-women-insurance-gender-south-africa-french.pdf</p> <p>IFC. "Insular Life, Philippines - assurer les femmes pour un meilleur avenir." 2021. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2022/202103-ifc-inlife-case-study-french.pdf</p> <p>IFC. "Malayan Insurance, Philippines - assurer un meilleur avenir pour les femmes." 2021. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2022/ifc-malayan-insurance-case-study-french.pdf</p> <p>IFC. "Assurer les femmes au Ghana avec la compagnie d'assurance Activa International." 2023. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2023/ifc-2023-case-study-insuring-women-in-ghana-with-activa-international-insurance-company-fr.pdf</p>
Liste complète des publications de l'OIT	List of Impact Insurance Working Papers (ilo.org)

Annexe 2 : Participants à la communauté de pratique In4Women



Les entités ayant participé à la première communauté de pratique In4Women tout au long de l'année, qui s'est déroulée de 2021 à 2022, étaient : **ACCESS Health International** (Inde), **Acclavia Insurance Brokers and Risk Consultants** (Tanzanie), **APA Insurance** (Kenya), **ASSURAF** (Sénégal), **BRAC** (Bangladesh), **Britam Holdings** (Kenya), **Enterprise Life** (Ghana), **Générale des Assurances** (Burkina Faso), **Grupo Sancor Seguros** (Argentine), **Inclusivity Solutions** (Afrique du Sud), **Kifiya Financial Technology** (Éthiopie), **Letsema Insurance Brokers** (Botswana), **Nib Insurance** (Éthiopie), **Padre Pio Insurance Brokers** (Ouganda), **ParaLife** (Colombie et Mexique), **Rio Uruguay Cooperative de Seguro** (Uruguay), **Sidian Bank** (Kenya), **SOCODEVI** (Canada), **Varese Brokers** (Argentine), **Wonayi** (Zimbabwe).

Au moment de la publication de ce guide, IFC et l'OIT organisaient une deuxième communauté de pratique de l'assurance pour les femmes (In4Women) pour continuer à sensibiliser aux besoins d'assurance des femmes et à mettre en lumière le débouché pour les assureurs s'ils ciblent les femmes en tant que clientes et employées.

Remerciements

Ce rapport, intitulé « Améliorer les résultats opérationnels grâce à l'assurance pour les femmes : un guide pour servir les clientes », a été établi par la Société financière internationale (IFC) et l'Organisation internationale du Travail (OIT). Il a été élaboré sous la direction de **Mary Porter Peschka**, directrice du Département du développement durable et des solutions de genre d'IFC, **Heather Kipnis**, co-directrice par intérim du Groupe du genre et de l'inclusion économique d'IFC, et **Craig Churchill**, chef d'équipe du Mécanisme Impact Insurance de l'OIT. Cette publication a été dirigée par **Fatou Giwa**, du Groupe du genre et de l'inclusion économique d'IFC, et Lisa Morgan, du Mécanisme Impact Insurance de l'OIT. Cette note a été revue par **Prapti Sherchan** d'IFC.

IFC et l'OIT souhaitent également remercier les compagnies d'assurance et les autres partenaires qui ont partagé leurs études de cas. Nos remerciements vont également à **Mohini Datt**, qui a contribué à la rédaction de cette note, à la rédactrice en chef **Gina Wilkinson** et à la graphiste **Nidhi Singhvi**, à **Bhattiprolu B. Murti**, **Evangelia (Vally) Tsiptsis**, du Département de la communication d'IFC, à **Nancy Hammond** et **Sarah Ebrahimi**, du programme d'assurance des femmes d'IFC, et à **Martin Reto Buehler**, de l'équipe Assurance d'IFC.

AVIS DE DROIT D'AUTEUR

© International Finance Corporation 2026. Tous droits réservés.
2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433
Internet : www.ifc.org

Le contenu de cet ouvrage est protégé par le droit d'auteur. La copie et/ou la transmission de parties ou de la totalité de cet ouvrage sans autorisation peut constituer une violation de la loi applicable. IFC ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité des données citées dans cet ouvrage, ni les conclusions ou jugements qui y sont présentés. Elle n'est pas responsable des omissions ou erreurs (y compris, sans s'y limiter, les erreurs typographiques et les erreurs techniques) dans les informations qui s'y trouvent, quelles qu'elles soient, ni de l'utilisation qui en sera faite.



Organisation
internationale
du Travail



IFC

Société Financière
Internationale

GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE