

Magazine 100% RH

TRIMESTRIEL N°58 - AVRIL - MAI - JUIN 2026

RHmag

Valorisons le capital humain

**Mamadou
G.K. KONÉ**

Président de la FANAF
Directeur Général de SanlamAllianz CI

**« ENSEMBLE, TRAÇONS
L'AVENIR DE L'ASSURANCE
AFRICAIN »**

L'assurance africaine face à son destin

**La guerre silencieuse
des talents**



NOS PRODUITS ET SERVICES



Domiciliation



Épargnes



Crédits



Couverture
santé



Compte parrainé
pour tiers



Carte magnétique



Assurance
vie



Session de préparation
à la retraite



Votre retraite, la plus belle des expériences



CINQUANTE ANS, ET APRÈS ?

Cinquante ans que la FANAF existe. Cinquante ans que le taux de pénétration de l'assurance en Afrique francophone oscille entre 2 % et 3 % du PIB. Il faut nommer les choses : 2%, c'est l'échec. Pas celui des assurés, ni des États. L'échec est celui de l'industrie elle-même.

Entre 1995 et 2020, le nombre de sociétés d'assurance dans la zone CIMA a presque doublé. Les primes collectées ont suivi. La population couverte aussi. Et pourtant, le rapport à ce que produit le continent n'a pas bougé d'un centimètre. Nous avons fait plus de la même chose, avec plus de moyens, pour protéger les mêmes personnes, celles qui n'avaient pas besoin qu'on les convainque.

Le problème est ailleurs : dans notre incapacité à sortir des sentiers battus. À concevoir des produits pour ceux qui ne sont pas salariés. À distribuer ailleurs que dans les capitales. À parler à ceux qui n'ont jamais franchi la porte d'une agence. Et cette incapacité est d'abord une question de talents, de ceux qu'on forme, qu'on recrute, qu'on laisse partir.

On a formé des actuaires, mais trop peu, et trop souvent pour l'exportation. On a recruté des commerciaux, mais toujours dans les mêmes viviers. On a laissé filer nos meilleurs éléments vers l'Europe sans vraiment se battre. On a regardé passer la révolution numérique sans voir qu'elle rendait obsolètes nos organisations. On a célébré IFRS 17 sans mesurer que personne, dans nos équipes, ne maîtrisait vraiment ses arcanes.

Et aujourd'hui, on s'étonne que la Génération Z nous trouve poussiéreux. C'est là que le bât blesse. Parce que cette génération cherche du sens, de l'impact, de l'utilité sociale. Exactement ce que l'assurance est censée incarner. Mais elle ne le voit pas. Elle voit des processus, des paperasses, des comités de direction où

les femmes sont rares ; alors que ce sont des femmes qui, sur les marchés, tiennent l'économie réelle à bout de bras.

Alors oui, il y a des motifs d'espoir. Le master actuariat de l'ENSEA, qui forme sans déraciner. L'irruption de l'IA, qui automatise le trivial et libère du temps pour l'humain. La fusion SanlamAllianz, qui oblige à repenser les cultures et à offrir des carrières continentales. Mais tout cela ne suffira pas si nous ne changeons pas de regard. Si nous continuons à considérer les ressources humaines comme un poste de dépense plutôt que comme l'investissement le plus stratégique. Si nous laissons nos talents partir sans leur offrir des raisons de rester.

L'assurance africaine a cinquante ans. C'est l'âge de la maturité, des choix clairs. Elle peut continuer à faire la même chose en espérant des résultats différents — mais on connaît la définition de la folie. Ou elle peut décider, enfin, de mettre l'humain au cœur de sa stratégie. Pas dans les discours. Dans les recrutements, les promotions, les formations, la manière de manager au quotidien.

Ce numéro de RH Mag est une tentative d'y aider. Il est fait pour les DRH qui portent seuls, trop souvent, le poids de transformations qui les dépassent. Pour les jeunes professionnels qui hésitent entre partir et construire ici. Pour les femmes qui frappent au plafond de verre et attendent qu'on ouvre, enfin, une porte. Pour tous ceux qui croient que l'assurance peut être autre chose qu'une industrie ; un levier de développement, une promesse tenue.

Cinquante ans, c'est long. Mais ce n'est jamais trop tard pour commencer à faire ce qu'on aurait dû faire depuis le début.

Bonne lecture !

Entreprise Editrice
INTELLIGENCE
SARL au capital 10 000 000 FCFA
Directeur de Publication
Ange SAHALI-TRA BI
Directeur de Rédaction
Nelly Olivia Kouadio-Bié Tioko
Rédaction
Rédacteur en Chef
Arsène Diomandé Deblaise
Cel. : (225) 01 40 93 04 72
arsenediomande@mkgroup.info
Secrétaire de Rédaction
Alexis Kacou Bi
Cel. : (225) 01 01 06 29 36
alexiskacoubi@mkgroup.info

Rédacteurs
Arsène Diomandé Deblaise
Alexis Kacou Bi
Emmanuel Djê Bi
Infographie
INTELLIGENCE
Service Commercial
Cel. : (225) 01 02 48 85 03
Cel. : (225) 07 07 95 27 65
TOGO
Elom Ayedji
Tél. : (228) 90 88 10 14 / 96 04 86 60
OUAGA
Adama Zerbo
Tél. : (226) 25 33 42 57 / 76 50 71 12
BAMAKO
Tél. : (226) 20 71 98 68 / 66 75 29 37

Direction Artistique
Florent Baï
Régis Kipré
Impression
HOODA GRAPHICS
Adresses
Vallons, 2 Plateaux, Cocody, Abidjan
01 BP 10 671 Abidjan 01
www.rhmag.ci
rhmag@mkgroup.info
Dépôt légal
11685 du 19 Janvier 2015
Tirage
5 000 exemplaires



N°58



44



54

12 LA GRANDE INTERVIEW

12 Mamadou G.K. Koné, *Président de la FANAF / Directeur Général de SanlamAllianz Côte d'Ivoire* : « Ensemble, traçons l'avenir de l'assurance africaine »

22 A LA UNE

22 L'assurance africaine face à son destin : la guerre silencieuse des talents

30 L'IA ne remplacera pas l'assureur : elle augmentera le stratège

34 La FANAF 2026 en 8 points saillants

36 Seybatou Aw, *PDG AVENI-RE* : « Bâtir la souveraineté africaine, c'est d'abord bâtir ses hommes »

46 CONTRIBUTIONS

46 Aniëla Ve Kouakou, *Présidente fondatrice AGILOYA Afrique* / Assurance, bien-être et RSE : un levier stratégique pour attirer et engager durablement les talents en Afrique

48 Inès Banny, *Directrice générale de 35°Ouest* / Sommes-nous entrés dans l'ère de l'approximation acceptable ?

50 Dr Rachel Youant Koffi, *Experte RH* / Et si la RSI remplaçait la RSE en Côte d'Ivoire ?

52 Régina Love Moukele, *Chief happiness officer / Consultante QVT* / Le top 5 des meilleures actions expériences collaborateur



43 PORTRAIT

43 Romuald Kouassi, *Président de l'Association des Sociétés d'Assurances de Côte d'Ivoire (ASA-CI) - DG de GNA Assurances CI / Le technicien devenu stratège du marché ivoirien de l'assurance*

44 PUBLIREPORTAGE

44 Jonathan Zebe, *Directeur Général Activa Assurance Côte d'Ivoire / L'excellence de service que nous prônons commence par l'excellence humaine en interne*

54 INTERVIEW

54 Abinan Sewa Deki, *Directrice Générale de GPFI-CI / Le Facility Management face aux réalités ivoiriennes*

58 ACTUALITES

58 Dans son ouvrage « Réinventer la formation des élites » : Dr Moussa Abdoul Kader Diaby invite à repenser le modèle ivoirien

60 JNMétiers : C'est réparti pour la session 2026



Ce que l'assurance africaine perd chaque jour qu'elle attend

Femmes, leadership et marché : en finir avec les alibis pour embrasser la nécessité stratégique.

Nelly-Olivia Tioko

Directeur de Rédaction

Je vais écrire quelque chose que les rapports annuels n'écrivent jamais. La sous-représentation des femmes aux postes de direction dans l'assurance africaine n'est pas qu'une injustice. C'est une erreur de gestion. Une faute stratégique. Et dans un secteur dont la survie économique dépend de sa capacité à atteindre des marchés majoritairement féminins, c'est une incongruité que le continent ne peut plus se payer.

Le miroir que personne ne veut tenir

Dans la zone CIMA, les données de représentation féminine aux postes exécutifs ne sont pas systématiquement publiées. Cette absence de transparence est, en elle-même, une information. On ne mesure pas ce que l'on n'a pas décidé de changer.

Regardons du côté de l'Europe, non pour nous rassurer, mais pour mesurer l'écart.

En France, après des années de loi Copé-Zimmermann et de quotas légaux, les femmes atteignent 45 % des sièges dans les conseils d'administration des grandes entreprises. Mais dans les comités exécutifs — là où se prennent les vraies décisions, les arbitrages de portefeuille, les choix de recrutement, les orientations produits — elles représentent moins de 30 % dans le CAC 40. La vitrine est paritaire. La salle des machines ne l'est pas.

Maintenant, posons la réalité africaine. Les femmes sont l'épine dorsale de l'économie informelle du continent. Elles animent les marchés de détail, portent l'agriculture vivrière, gèrent le budget de santé et d'éducation des ménages. Ce sont elles que la micro-assurance doit protéger. Ce sont elles qui décident d'adhérer ou non à une tontine d'assurance communautaire. Ce sont elles que les canaux de distribution Mobile Money doivent atteindre.

Peut-on concevoir des produits pour une clientèle féminine quand les équipes qui les conçoivent ne lui ressemblent pas ? La réponse est non. Elle a toujours été non.

Le burn-out silencieux qu'on ne nomme jamais

Permettez-moi d'aborder un sujet rarement évoqué lors des conférences d'Abidjan ou de Dakar : le coût psychologique supporté par les femmes cadres du secteur. Non pour susciter la plainte, mais pour nommer une réalité qui pèse sur l'industrie sans qu'elle en prenne pleinement la mesure.

Une directrice d'agence, à Abidjan, doit ainsi composer, dans une même journée, avec une pression commerciale intense (atteindre des objectifs



de croissance à deux chiffres dans un contexte de pouvoir d'achat en érosion), une réglementation de plus en plus contraignante, et une charge mentale domestique qui lui est imposée sans discussion. Le soir, elle rentre avec des dossiers non finalisés, poursuit ses échanges professionnels après le dîner, puis entame une nouvelle journée sans avoir réellement déconnecté.

Dans un contexte où avoir un emploi formel est vécu comme une bénédiction collective — où l'on travaille non pas pour soi, mais pour une famille élargie qui compte sur ce salaire — avouer que l'on craque reste tabou. Prononcer les mots « burn-out » reste une faiblesse inacceptable. Alors on continue. Et un jour, on fait un pas de côté. On refuse une promotion. On disparaît de l'organigramme sans que personne ne comprenne vraiment pourquoi.

C'est ainsi que l'industrie perd, sans bruit et sans procès-verbal, une part de son intelligence stratégique. Et la politique RH qui propose une mutuelle santé classique en guise de réponse à cette réalité n'a tout simplement pas compris ce qui se joue.

Ce que nous faisons — et ce que nous réclamons

Le Réseau des Femmes Professionnelles du Capital Humain n'est pas un club de bonnes intentions. C'est un accélérateur opérationnel. Nous travaillons sur trois leviers concrets, parce que les discours sur la parité sans actions mesurables sont la version la plus condescendante du statu quo.

Premier levier : la visibilité des données. On ne transforme que ce que l'on mesure. Les compagnies qui ne publient pas leurs indicateurs de féminisation à

chaque niveau hiérarchique ne veulent pas savoir. Nous les invitons à vouloir. Le régulateur CIMA devrait en faire une obligation de reporting, au même titre que les ratios prudentiels.

Deuxième levier : le mentorat formalisé. Les femmes à haut potentiel de ce secteur ne manquent pas de compétences. Elles manquent d'accès aux réseaux de décision, de modèles qui leur ressemblent, et de mandats explicites pour occuper les espaces de pouvoir qu'on ne leur ouvre pas spontanément. Un programme de mentorat sérieux, avec des dirigeantes confirmées comme marraines, change cela en dix-huit mois.

Troisième levier : le plaidoyer institutionnel. Mamadou G.K. Koné l'a dit devant les délégués réunis à Abidjan : son indicateur de succès en 2029 sera le taux de féminisation des directions générales. Je lui fais confiance. Et je lui dis publiquement : nous serons là pour compter, pour publier, et pour interpeller si les actes ne suivent pas les mots.

Le secteur de l'assurance africaine ne manque pas de potentiel. Il manque de miroirs. Des miroirs qui lui montrent à quoi il ressemble vraiment ; pas aux desiderata de ses fondateurs, mais à la réalité des populations qu'il prétend protéger. Le jour où ses instances dirigeantes refléteront la diversité, le dynamisme et la résilience des femmes qui font tourner l'économie réelle africaine, une grande partie du problème d'innovation sera résolue. Presque mécaniquement.

Ce n'est pas un rêve militant. C'est un calcul économique. Et nous sommes là pour l'établir, chiffres à l'appui.

Assurance



Arsène Diomandé Deblaise

Rédacteur en Chef

Quatre révolutions, une constante

Le silence des acteurs

Quatre secousses telluriques frappent en même temps l'assurance africaine. Pendant que les discours de gala célèbrent le cinquantenaire de la FANAF à Abidjan, dans les étages, les DRH tentent d'éteindre les incendies. On a beaucoup parlé des poignées de main et des photos officielles, en ce mois de février 2026. On a moins parlé de cette inquiétude sourde qui gagne les directions des ressources humaines, confrontées à quatre révolutions qui arrivent en même temps. Les voici.

Première révolution : l'actuaire introuvable

Commençons par un aveu que personne ne fait dans les salons professionnels : dans certains pays de la zone CIMA, des nations de plusieurs dizaines de millions d'habitants, le nombre d'actuaire certifiés en exercice se compte encore sur les doigts d'une seule main. Sans eux, les compagnies ne pilotent pas : elles naviguent à vue, exportant chaque année des milliards de francs CFA vers les réassureurs de Londres ou de Munich, qui dictent leurs prix et prélèvent au passage une rente intellectuelle que le continent finance sans même s'en rendre compte.

Le problème n'est pas nouveau. Il est devenu intolérable avec l'arrivée d'IFRS 17. Cette norme comptable, entrée

en vigueur en 2023, exige la destruction des silos entre actuaires, comptables et informaticiens, et réclame des profils hybrides que personne n'a formés. Résultat : une surenchère salariale absurde où les compagnies se dépouillent mutuellement de leurs rares talents, sans créer une seule compétence nouvelle à l'échelle du marché.

Des lumières existent pourtant. À Abidjan, le master ENSEA-INPHB-ISFA forme des jeunes capables de modéliser le risque africain. À Yaoundé, l'Institut International des Assurances délivre depuis 2021, en partenariat avec le même ISFA de Lyon, un master d'actuariat dont les diplômés repartent avec une double certification. La preuve que l'excellence locale est possible. La preuve aussi qu'à défaut de la répliquer urgemment dans chaque pôle sous-régional, nous continuerons à former des élites pour l'exportation.

Deuxième révolution : la fusion qui réveille les vieux démons

Quand Sanlam et Allianz ont annoncé leur fusion, la presse économique a célébré la naissance d'un géant présent dans 27 pays, avec près de 30 millions de clients. Personne n'a parlé de ce qui se passait dans la tête des collaborateurs, ce jour-là, en lisant la nouvelle sur leur téléphone.

Dans toute fusion, les premières semaines sont une zone de non-droit émotionnel. Les cadres se demandent s'ils seront doublonnés. Les managers s'interrogent sur la pérennité de leur équipe. Les chasseurs de têtes, eux, s'activent avec la précision de prédateurs qui sentent la proie affaiblie.

Le véritable défi de SanlamAllianz ne se lira pas dans les rapports annuels. Il se joue aujourd'hui dans la capacité à faire cohabiter deux héritages que tout oppose : le pragmatisme sud-africain de Sanlam, la rigueur procédurale allemande d'Allianz, et par-dessus tout, des équipes francophones qui n'ont demandé ni les uns ni les autres. C'est un défi anthropologique que les cabinets de conseil sous-estiment toujours. Parce que les cultures d'entreprise, contrairement aux organigrammes, ne se fusionnent pas par décret.

Mamadou G.K. Koné, qui pilote cette intégration en Côte d'Ivoire tout en prenant la tête de la FANAF, a choisi une stratégie à contre-courant : la transparence immédiate et la promesse d'une carrière continentale. Plutôt que de laisser ses talents s'angoisser, il leur ouvre des horizons en 27 pays. Peut-être est-ce la seule manière de traverser la « vallée de la mort » sans y laisser ses meilleurs éléments.

Troisième révolution : l'IA ne dort jamais

Au Nigeria, des algorithmes examinent les photos de véhicules accidentés et réduisent de moitié le temps de traitement des sinistres. Au Kenya, des images satellitaires croisées avec des données météo déclenchent automatiquement des indemnisations pour les agriculteurs. En Côte d'Ivoire, des chatbots multilingues répondent aux clients à toute heure, sans jamais s'énervier.

L'intelligence artificielle n'est plus une promesse. Elle est déjà dans les rouages. Elle traite ce qui était traité manuellement, elle calcule ce qui était estimé, elle anticipe ce qui était subi. Et elle pose, à chaque DRH du continent, une question que beaucoup préféreraient ne pas entendre : que vais-je faire des équipes dont l'IA rend le travail obsolète ?

La réponse n'est pas dans le déni. Elle est dans la requalification massive. Les gestionnaires de sinistres doivent devenir des analystes de cas complexes. Les opérateurs de saisie doivent se former à la supervision d'algorithmes. Les agents d'appels doivent apprendre à exercer cette compétence que la machine n'aura jamais : l'empathie, la présence, le conseil face à la détresse.

Car l'IA ne saura jamais s'asseoir en face d'un commerçant qui vient de perdre son stock dans un incendie, et lui dire que tout n'est pas perdu. Cette tâche-là restera humaine. Encore faut-il que les humains soient formés pour l'exercer.

Quatrième révolution : les enfants du numérique ne nous attendent pas

Ils sont nés avec un smartphone dans la main. Ils ont grandi dans l'immédiateté des réseaux, la transparence des avis en ligne, l'horizontalité des communautés virtuelles. Ils arrivent sur le marché du travail avec des attentes que les organigrammes de nos compagnies ne savent pas satisfaire.

Et ils ne viennent pas vers nous. Un jeune diplômé sur dix seulement envisage spontanément une carrière dans l'assurance. Les neuf autres regardent vers les FinTechs, les start-ups, ces endroits où l'on promet de changer le monde avec du code et de l'audace.

L'ironie est que l'assurance, en Afrique, change le monde plus sûrement que n'importe quelle application de transfert d'argent. Protéger la récolte d'une coopérative agricole, c'est permettre à des familles de manger toute l'année. Garantir l'accès aux soins d'une mère et son enfant, c'est sauver des vies. Sécuriser le capital d'une PME qui embauche, c'est créer des emplois. Quel secteur peut se targuer d'un impact aussi concret ?

Mais nous n'avons pas su le raconter. Nous sommes arrivés avec nos brochures institutionnelles pendant que d'autres racontaient des histoires sur Instagram. Nous avons parlé de procédures quand la Génération Z voulait entendre des missions. Nous avons construit des hiérarchies quand elle cherchait des coaches. L'écart entre ce que nous sommes et ce qu'elle attend est moins large qu'il n'y paraît. Mais il exige de nous une conversion culturelle que beaucoup de nos dirigeants n'ont pas encore comprise.

L'heure des comptes

La FANAF est passée de moins d'une centaine de sociétés en 1995 à plus de deux cents aujourd'hui, réparties dans 27 pays. Les primes collectées se comptent en milliers de milliards de francs CFA. Et pourtant, le taux de pénétration de l'assurance dans la zone CIMA reste sous la barre des 1 % dans certains pays — 0,46 % en République Démocratique du Congo en 2024, quand la moyenne mondiale frôle les 6 à 7 %.

Pendant ce temps, les autres (les ruraux, les travailleurs informels, les femmes qui portent l'économie à bout de bras) continuaient à vivre et à affronter les risques sans jamais bénéficier de des services des assureurs.

Quatre révolutions frappent en même temps l'assurance africaine. Quatre défis qui exigent des réponses nouvelles, des talents différents, des organisations repensées. Le temps où l'on pouvait improviser est révolu. L'heure des comptes a sonné.

Ce dossier est pour ceux qui, dans les DRH, portent seuls le poids de ces mutations. Il ne donne pas de recettes miracles. Il raconte ce qui se passe vraiment, là où les regards ne se posent pas.



Profitez de
la vie avec
Assurance



Une solution **optimale** pour un risque digital



(+225) 27 20 25 98 00 www.gna-ci.com

Retrouvez-nous aussi sur [f](#) [in](#) [d](#)



C.I.A. by GNA-CI



SanlamAllianz le leader africain de l'assurance*

Fort de **240 ans** d'expérience combinée et présent dans **26 pays** africains, SanlamAllianz, le leader africain de l'assurance est prêt à vous servir.

LA GRANDE INTERVIEW

*Interview réalisée par :
Ange Sahali Tra Bi (ASTB)
Arsène Diomandé Deblaise
& Alexis Kacou Bi*



Mamadou G.K. Koné

Président de la FANAF / Directeur Général
de SanlamAllianz Côte d'Ivoire

« Ensemble, traçons l'avenir de l'assurance africaine »

Cinquante ans après sa création, la FANAF a célébré à Abidjan, lors de sa 50^e Assemblée Générale, un demi-siècle de structuration du marché africain de l'assurance. Dans un contexte de grandes transformations, Mamadou G.K. Koné, fort de trente ans d'expérience, livre à RH Mag sa vision et ses priorités pour l'avenir du secteur.

RH Mag : Monsieur le Président, la FANAF célèbre ses cinquante ans. Pourtant, le taux de pénétration de l'assurance en Afrique dépasse rarement 2 ou 3 %. Au-delà du pouvoir d'achat ou du secteur informel, cette stagnation n'est-elle pas le signe d'une industrie qui a manqué de profils capables d'innover et de créer des produits adaptés à nos réalités ?

Mamadou G.K. Koné : Merci pour cette question qui va droit au cœur du sujet. Mais permettez-moi de remettre les choses dans leur contexte. Le capital humain de notre industrie a été à la hauteur des défis que la FANAF avait à relever à chaque étape de son histoire. Nos aînés ont construit les bases de cette industrie sur le continent, et il faut reconnaître ce travail.

Le problème aujourd'hui, c'est que notre capital humain n'est plus à la hauteur des défis de transformation auxquels fait face l'industrie africaine des assurances. Le monde a changé, les attentes des populations ont changé, la technologie a tout bouleversé, et nous devons adapter nos compétences à cette nouvelle réalité.

C'est exactement pour cela que dans notre plan stratégique pour la FANAF, baptisé « Ensemble, traçons l'avenir de l'assurance africaine », nous avons un pilier appelé « Placer la FANAF au cœur de la transition des talents ». Quand vos équipes ne comptent ni spécialiste de la

data, ni expert du digital, ni connaisseur du consommateur africain, il ne faut pas s'étonner que le marché ne réponde pas. La transition des talents est le point de départ de toute transformation de notre industrie.

Si vous deviez identifier la décision ou l'inaction qui a le plus freiné le développement du capital humain dans l'assurance africaine ces cinquante dernières années, quelle serait-elle ?

Je dirais que c'est le manque d'action sur le contenu des formations. Nous avons des écoles, nous avons des structures, mais nous n'avons pas assez travaillé sur ce qu'on y enseigne pour adapter notre capital humain aux nouveaux métiers que les grandes évolutions de notre environnement rendent nécessaires.

Pendant trop longtemps, on a formé des profils avec des programmes qui n'évoluaient pas au même rythme que les métiers. L'assurance s'est digitalisée, spécialisée, mais les programmes sont restés en grande partie figés. Le résultat, c'est un écart croissant entre ce que produisent nos écoles et ce dont le marché a besoin. Ce n'est pas un reproche. C'est un constat lucide, et c'est cette lacune que mon mandat à la tête de la FANAF entend combler dès maintenant.

Votre parcours est riche : réassurance, courtage, régulation à la CIMA, direction générale d'une entité née d'une grande fusion panafricaine. À travers ces expériences, avez-



vous observé que la fonction RH dans les compagnies d'assurance africaines est encore trop souvent vue comme un centre de coût plutôt que comme un levier stratégique ?

(sourire) Vous touchez un point sensible. Oui, tout à fait. Dans beaucoup de compagnies, la DRH est encore la direction qui gère la paie, les congés et les conflits. Point. Ce n'est pas un levier stratégique, c'est une fonction à qui on demande de ne pas faire de vagues.

Or, dans une industrie aussi technique que la nôtre, où la compétence est le moteur de la performance, ne pas mettre la DRH au Comité Exécutif est une erreur.

Chez SanlamAllianz Côte d'Ivoire, nous avons fait de la DRH un membre à part entière du Comité Exécutif. Pourquoi ? Parce que chaque décision stratégique (lancement de produit, nouveau canal de distribution, excellence client, transformation digitale) a une dimension RH directe. Si votre DRH n'est pas dans la pièce quand vous prenez ces décisions, vous construisez une maison sans fondations.

Mon expérience à la CIMA et à la CRCA (Commission Régionale de Contrôle des Assurances) m'a aussi montré

que les compagnies les plus solides sont toujours celles qui ont investi dans leurs talents. Ce n'est pas un hasard.

L'actuariat est au cœur de toute compagnie solvable. Certains pays de la zone CIMA comptaient récemment moins de dix actuaires certifiés. Comment construire une industrie solide sur un tel manque ? Quelle est votre feuille de route ?

Vous avez raison de poser la question, mais la situation a beaucoup bougé ces dernières années. Les écoles de formation en actuariat se sont développées sur le continent, et beaucoup d'actuaires africains formés en France et au Canada sont revenus. C'est une dynamique positive qu'il faut saluer.

Notre plan consiste maintenant à organiser la filière, à harmoniser le contenu des formations et surtout à créer un Institut Panafricain des Actuaires pour structurer la profession à l'échelle du continent. C'est un projet ambitieux, mais indispensable.

En parallèle, nous allons travailler avec le régulateur pour exiger que certains travaux techniques soient certifiés par des actuaires membres de cet Institut. C'est comme cela que nous professionnaliserons la filière de façon durable.

Des initiatives existent, comme le Master en Actuariat ENSEA/INPHB/ISFA Lyon en Côte d'Ivoire. Mais ce type de partenariat reste rare. La FANAF est-elle prête à s'impliquer pour étendre ce modèle à toute la zone CIMA ?

D'abord, une précision. Le master de l'ENSEA n'est pas le seul. L'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé propose également un master en actuariat en partenariat avec l'ISFA de Lyon. L'UFR de Mathématiques et Informatique (UFR-MI) de l'Université Félix Houphouët-Boigny propose aussi un master en actuariat en partenariat avec l'Euro-Institut d'Actuariat (EURIA)

de l'Université de Bretagne Occidentale, en France. Il existe donc déjà plusieurs pôles de formation sur le continent. On peut citer notamment Cotonou, Dakar, Rabat, Nairobi ou encore Cape Town, qui abritent des programmes ou des écoles d'actuariat.

C'est une évolution très positive pour le développement des compétences actuarielles en Afrique.

La FANAF et certaines associations d'assurances, dont l'ASACI, ainsi que des groupes panafricains d'assurance, soutiennent déjà certaines de ces écoles de formation en actuariat notamment l'IIA de Yaoundé et l'ENSEA. Cet engagement va continuer et s'amplifier. L'actuariat est au cœur de la solidité et de la crédibilité de l'assurance. C'est en formant un vivier solide d'actuaires africains que nous pourrions renforcer durablement la capacité de notre industrie à maîtriser les risques.

Si votre DRH n'est pas dans la pièce quand vous prenez ces décisions, vous construisez une maison sans fondations

Le brain drain est un problème connu : nos meilleurs actuaires et spécialistes sont recrutés par les grandes entreprises du Nord dès leur diplôme. Avec quelles armes les DRH africains peuvent-ils se battre quand les salaires du Nord sont hors de portée ?

Je vais peut-être vous surprendre : je ne crois pas que la solution soit de se battre uniquement sur les salaires. C'est une course perdue d'avance. Un jeune actuaire à Londres gagnera toujours plus en chiffres qu'à Abidjan. C'est un fait. Mais nous avons des atouts que nous n'utilisons pas assez. D'abord, le sens du projet. Un jeune actuaire à Londres est un petit rouage dans une grosse machine. Ici, il peut être celui qui construit un marché, qui crée des produits qui protègent des millions de personnes pour la première fois. C'est une aventure de carrière bien plus forte.

Il y a aussi la qualité de vie, la famille, le sentiment d'appartenir à une communauté. Et concrètement, les DRH doivent innover : participation au capital, plans d'épargne-retraite, formation continue, mobilité en Afrique. Chez SanlamAllianz, nous offrons à nos meilleurs talents des séjours dans nos filiales à travers le continent. C'est une expérience que personne ne leur propose à Londres ou à Paris.

La mise en place de la norme IFRS 17 dans la zone CIMA demande des compétences pointues en finance, actuariat et informatique. Comment la FANAF compte-t-elle réduire notre dépendance aux cabinets occidentaux ?

Il faut d'abord rappeler un point important : la zone CIMA n'est pas encore passée à l'IFRS 17. Ce qui veut dire que nous avons encore du temps pour nous préparer, mais justement, il ne faut pas le perdre si nous voulons nous arrimer aux normes IFRS.

Dans le cadre de la modernisation du secteur, la FANAF va travailler avec les régulateurs, notamment la CIMA, pour avancer sur ce sujet de manière progressive. En même temps, nous lançons la mise à niveau du capital humain. L'idée est simple : anticiper plutôt que subir. Le jour où le passage se fera, nos compagnies devront être prêtes, avec des équipes formées sur place. En tant que membre du Comité des Experts de la CIMA, je veillerai à ce que la profession soit accompagnée à chaque étape.

Les programmes des grandes écoles africaines ont-ils évolué au même rythme que les métiers de l'assurance ? Y a-t-il un décalage entre ce que le secteur attend et ce que les écoles proposent ?

Je vais être franc : non, les programmes n'ont pas suivi. Et le décalage n'est pas un risque pour demain, c'est déjà une réalité. Quand je recrute, je vois bien l'écart entre ce que nos écoles enseignent et ce dont nous avons besoin.

C'est pourquoi la FANAF va lancer l'Académie Panafricaine

de l'Assurance. Ce n'est pas une école de plus. C'est une alliance qui va rassembler les écoles de formation, la FANAF, les régulateurs, les représentants des intermédiaires et des fintechs pour travailler ensemble sur le lien formation-emploi.

Cette alliance se réunira lors des assemblées générales de la FANAF et chaque fois que nécessaire afin de maintenir les formations en phase avec l'évolution rapide des métiers de l'assurance. L'objectif est de former les compétences dont l'industrie aura besoin demain, notamment des data scientists capables d'analyser et de modéliser les risques, des spécialistes de l'intelligence artificielle appliquée à l'assurance notamment à la gestion des sinistres et à la prévention des fraudes par exemple, des experts en cyberrisques et en gestion des risques numériques, ainsi que des professionnels capables de concevoir des solutions d'assurance intégrées aux plateformes digitales et aux écosystèmes de paiement mobile.

En dehors de l'actuariat, quels sont les trois métiers dont l'assurance africaine a le plus besoin dans les cinq prochaines années ?

Très bonne question. Voici mes trois priorités.

La première, c'est le responsable de la data. Nous avons énormément de données, mais nous ne savons pas les utiliser. L'intelligence artificielle a renforcé encore l'importance de ce sujet : la data est devenue la nouvelle source d'énergie de l'assurance africaine. C'est grâce à elle qu'on tarifie

mieux, qu'on connaît mieux nos clients, qu'on anticipe mieux les sinistres. Et ce métier n'existe presque pas dans nos compagnies.

La deuxième, c'est l'expert en expérience client digitale. L'assurance de demain se vendra sur téléphone, pas derrière un bureau. Il nous faut des gens capables de penser tout le parcours du client sur un smartphone, de la souscription au règlement du sinistre.

La troisième, c'est le spécialiste des risques climatiques et agricoles. Avec le changement climatique, l'assurance agricole va devenir un enjeu majeur pour la sécurité alimentaire du continent. Il nous faut des profils à cheval entre l'agronomie, le climat et l'assurance.

Je dois citer trois métiers comme vous l'avez demandé, mais je m'en voudrais de ne pas mentionner l'expert en cyberrisques et en gestion des risques numériques. Le contexte actuel l'impose. Les entreprises, les administrations et même les PME utilisent désormais massivement des systèmes numériques, des plateformes en ligne et des solutions de paiement digital. Cette évolution expose les organisations à de nouveaux risques. Cyberattaques, pertes de données, interruption des systèmes, fraudes

*Le projet de la
FANAF est de
lancer, dans le cadre
de la transition
des talents, un
programme
d'upskilling en
partenariat avec les
écoles de formation*

numériques. L'assurance doit donc développer des compétences capables d'analyser ces risques et de concevoir des solutions de couverture adaptées pour les clients. L'expert en cyberrisques joue précisément ce rôle. Il aide les assureurs à comprendre les menaces numériques auxquelles les entreprises sont exposées et à structurer des produits d'assurance capables de protéger leurs activités dans un environnement de plus en plus digitalisé.

La micro-assurance passe par des canaux comme le Mobile Money. Les DRH sont-elles prêtes à recruter en dehors de leur zone de confort - sociologues, agronomes, ingénieurs télécoms ?

(Rire) Sont-elles prêtes ? Elles n'ont pas le choix ! Et je vais vous confier quelque chose : mon expérience avec ASACI et ASACI Tech m'a montré que les meilleures recrues ces dernières années n'étaient pas forcément des assureurs de formation. C'étaient des ingénieurs télécoms, des spécialistes du digital, des gens venus de la tech.

L'assurance inclusive, c'est d'abord comprendre le terrain. Un sociologue qui connaît la vie en milieu rural apportera dix fois plus qu'un commercial classique pour créer un produit de micro-assurance. Un agronome sait quel risque couvrir selon les cycles de culture. Un ingénieur télécoms sait comment distribuer le produit via Mobile Money. La FANAF va pousser cette diversification à travers des recommandations et des partages de bonnes pratiques.

La FANAF prévoit-elle un référentiel panafricain de certification des compétences - un « standard FANAF » - pour une meilleure lisibilité et une vraie mobilité des talents entre pays membres ?

Ce projet me tient énormément à cœur. Et bonne nouvelle : le Bureau Exécutif de la FANAF a déjà adopté la mise en place d'un référentiel panafricain des compétences en assurance. L'idée est simple : un professionnel certifié « standard FANAF » pourra être reconnu et travailler du Sénégal au Gabon, du Cameroun à Madagascar.

Ce référentiel couvrira les fonctions clés (souscription, sinistres, conformité, actuariat) mais aussi les nouvelles compétences liées au digital et à la data. C'est un outil de reconnaissance mutuelle des compétences à l'échelle du continent. Aujourd'hui, quand une compagnie au Tchad cherche un directeur technique, elle n'a aucun cadre commun pour évaluer un candidat venu d'un autre pays africain. Le « standard FANAF » va régler ce problème et ouvrir une vraie mobilité des talents en Afrique.

L'IA ne remplacera jamais la relation humaine. Un assuré qui vient de perdre sa maison ne veut pas parler à un robot

Vous voulez rendre la FANAF plus digitale. L'IA permet déjà de traiter certains sinistres deux fois plus vite. Que dites-vous aux milliers de collaborateurs administratifs du secteur ?

Je leur dis la vérité. L'IA va changer nos métiers, c'est sûr. Des tâches comme la saisie de déclarations, la vérification de documents, le tri des dossiers : tout cela sera automatisé.

Mais l'IA ne remplacera jamais la relation humaine. Un assuré qui vient de perdre sa maison ne veut pas parler à un robot. Il veut quelqu'un qui l'écoute, qui comprend ce qu'il vit, qui l'accompagne. Cette dimension humaine, rien ne peut la remplacer.

Notre rôle de dirigeants, c'est d'anticiper et de préparer nos équipes. L'IA doit libérer du temps pour que nos collaborateurs fassent ce qui compte vraiment : conseiller, accompagner, innover. C'est un changement de rôle, pas une perte d'emploi.

Faut-il craindre la disparition d'emplois ou lancer un grand plan de requalification vers le conseil et l'analyse ?

La requalification, sans hésiter. La peur est normale, mais la bonne réponse, c'est l'action. Et l'action, c'est l'upskilling massif.

Le projet de la FANAF est de lancer, dans le cadre de la transition des talents, un programme d'upskilling en partenariat avec les écoles de formation. L'idée : transformer un gestionnaire de sinistres papier en analyste de données, un agent de saisie en contrôleur qualité, un commercial terrain en conseiller digital.

Et n'oublions pas : le marché africain de l'assurance est en croissance. Nous ne sommes pas dans un marché mature où l'IA vient remplacer des postes existants dans un jeu à somme nulle. Nous sommes dans un marché en expansion où l'IA doit nous permettre d'atteindre des millions de nouveaux assurés. C'est un jeu à somme positive.

Vous dirigez SanlamAllianz Côte d'Ivoire, née de la fusion d'un groupe sud-africain et du leader allemand Allianz, dans un marché francophone. Quels ont été les chocs culturels les plus difficiles lors de l'harmonisation des équipes ?

(Sourire) C'était un exercice passionnant et exigeant. La plus grande différence se trouvait dans la vision du développement. D'un côté, une culture centrée sur la rentabilité-croissance : on cherche d'abord la rentabilité, puis la croissance. De l'autre, la croissance rentable : on mise d'abord sur la croissance pour construire la rentabilité.

La bonne nouvelle, c'est que les deux approches se retrouvent sur l'essentiel : la rentabilité. L'enjeu était de trouver le bon équilibre, la bonne synthèse. Et je crois que nous y sommes arrivés en construisant une culture SanlamAllianz propre, qui prend le meilleur des deux mondes.

Ma conviction profonde, c'est que dans toute fusion, la culture mange la stratégie au petit-déjeuner, comme disait Peter Drucker. Si vous ne traitez pas la dimension culturelle aussi sérieusement que la dimension financière, ça ne marche pas. Nous avons beaucoup investi dans l'accompagnement : ateliers, coaching, mentorat croisé, événements communs. Et c'est cette approche humaine qui a permis à SanlamAllianz de construire une identité propre et fédératrice.

Dans toute grande fusion, les talents clés sont sollicités par les chasseurs de têtes. Comment avez-vous géré la rétention de vos collaborateurs stratégiques pendant la transition ?

Avant même les chasseurs de têtes, il faut comprendre ce que l'annonce d'une fusion provoque. C'est d'abord beaucoup d'inquiétudes. Il y a la question des effectifs. On se dit qu'il va falloir optimiser l'organisation et le personnel le sait. Il y a aussi la question des doublons : on ne peut pas avoir deux DAF, deux directeurs de souscriptions, deux DRH, deux directeurs des systèmes d'information, et j'en passe... Tout cela crée naturellement une incertitude parmi les collaborateurs quant à leur place dans la nouvelle entité issue de la fusion et quant à l'évolution de leurs responsabilités. Dans un tel contexte, ma priorité a été de rassurer les équipes et de préserver les talents clés.

La méthode a reposé sur une communication sincère et ciblée. J'ai rencontré personnellement chacun de mes collaborateurs clés, un par un, pour leur expliquer la vision, leur place, leur avenir. Pas de discours préparé, une vraie conversation.

En parallèle, nous avons utilisé des outils RH adaptés : des

plans de rétention à long terme pour certains profils, des incitations à long terme pour d'autres, des bonus de rétention ciblés et conditionnés pour certains cas particuliers. L'idée, c'est d'éviter les promesses excessives. Nous n'avons jamais promis l'impossible, mais nous avons donné de la clarté et de la sincérité. C'est ce qui a fait la différence.

L'assurance a un problème d'image chez les jeunes, qui préfèrent la tech ou la banque. Comment redonner envie à la Génération Z, qui cherche de la flexibilité, un management moins rigide et du sens ?

Quand je parle aux jeunes dans les universités, ils me disent souvent : « l'assurance, c'est ennuyeux ». Et je les comprends ! L'image que nous renvoyons est celle d'un secteur rigide et poussiéreux. C'est à nous de changer ça.

La Génération Z veut trois choses : du sens, de la souplesse et de l'impact. L'assurance peut tout offrir. Du sens ? On protège des familles, des entreprises, des communautés. De la souplesse ? Le digital permet le télétravail et le travail hybride. De l'impact ? L'assurance agricole, la micro-assurance, la santé pour les plus vulnérables - c'est de l'impact concret.

Les compagnies doivent aller sur les réseaux sociaux, organiser des hackathons, lancer des challenges d'innovation pour les étudiants, créer des stages immersifs. Il faut montrer l'assurance telle qu'elle est : un secteur en pleine transformation où un jeune de 25 ans peut changer la vie de millions de personnes.

L'assurance est un contrat de protection sociale. Pourquoi ce récit d'impact est-il si peu utilisé pour attirer les talents ?

Parce que nous avons été mauvais en communication, tout simplement. La tech raconte de belles histoires d'innovation, la banque vend le prestige, et nous, on continue à parler de primes, de cotisations et de franchises. Personne ne rêve de franchises !

Le vrai récit de l'assurance africaine, c'est l'agriculteur qui plante sereinement parce que sa récolte est protégée. C'est la mère de famille qui accède à des soins grâce à une micro-assurance sur son téléphone. C'est le petit entrepreneur qui obtient un crédit parce que son activité est assurée. Ce récit est bien plus fort que n'importe quelle campagne tech. Mais il faut le raconter. Et la FANAF va s'en charger, à travers une campagne continentale de valorisation de nos métiers que je compte lancer cette année.

Vous vous êtes engagé à placer la parité femmes-hommes au cœur des nominations. Le plafond de verre va-t-il enfin céder dans les directions et les conseils d'administration ?

Il doit céder, et il cédera. Ce n'est plus un débat, c'est une nécessité. Toutes les études le montrent: les entreprises avec une gouvernance diversifiée réussissent mieux.

La situation dans notre secteur est paradoxale. Les femmes sont nombreuses dans les effectifs, mais quand on regarde les comités de direction et les conseils d'administration, elles sont très peu représentées. Ce n'est pas acceptable.

Le projet de la FANAF est de mettre en place très rapidement l'Observatoire FANAF de la Femme dans l'Assurance. Cet observatoire publiera un classement annuel des compagnies les plus avancées en matière de parité et pilotera un programme de mentorat féminin à l'échelle de la fédération. Je veux que d'ici la fin de mon mandat, la parité ne soit plus un beau discours, mais une réalité mesurée et mesurable.

Le secteur met ses collaborateurs sous double pression : les objectifs commerciaux d'un côté, la conformité réglementaire de l'autre. L'épuisement professionnel est-il un sujet abordé ou reste-t-il tabou ?

Soyons honnêtes : c'est encore largement tabou. Dans beaucoup de nos entreprises, parler de burnout est vu comme un signe de faiblesse ou un signe de paresse pour le collaborateur qui en parle. C'est une erreur qu'il faut corriger.

Mon expérience de trente années dans les organisations d'assurance m'a souvent montré que le travail peut devenir davantage une source de souffrance permanente que d'épanouissement.

D'un côté, des objectifs commerciaux toujours plus ambitieux, l'exigence de résultats, l'intensité du rythme opérationnel et parfois les jeux internes de pouvoir. De l'autre, la conformité, la lutte anti-blanchiment, la protection des données personnelles qui demandent une vigilance permanente. Nos collaborateurs sont pris entre les deux dans un environnement de travail qui ne compte plus les heures, et certains craquent. Il faut le dire.

En tant que Président de la FANAF, je veux ouvrir ce sujet. Je souhaite que la FANAF organise des ateliers sur la santé mentale au travail lors de nos assemblées et qu'elle crée un guide de bonnes pratiques pour les compagnies. Un collaborateur épuisé n'est pas un collaborateur performant. Prendre soin de nos équipes, c'est prendre soin de notre industrie.



En 2029, si vous ne deviez garder qu'un seul indicateur lié au capital humain pour juger votre mandat à la FANAF, lequel choisiriez-vous ?

(Un temps de réflexion) Un seul ? C'est dur comme question, mais elle est belle. Ce serait le nombre de jeunes professionnels africains formés et certifiés dans les nouveaux métiers de l'assurance grâce aux programmes lancés ou soutenus par la FANAF sous mon mandat.

Pourquoi celui-là ? Parce qu'il résume tout. Si nous avons formé massivement et qualitativement, cela veut dire que l'Académie Panafricaine de l'Assurance a été créée et fonctionne bien, que nous avons investi dans le capital humain, que nous avons construit des partenariats, que nous avons attiré des jeunes vers nos métiers. Ce sera la preuve concrète que le capital humain a été placé au cœur de notre stratégie.

Mon rêve, c'est que l'on puisse dire : Sous le mandat de Koné, la FANAF a formé une génération entière de professionnels capables de faire de l'assurance africaine un levier majeur de protection des populations et de financement durable des économies du continent. C'est cette empreinte que je veux laisser. Pas des discours, pas des rapports, mais des hommes et des femmes compétents, fiers, motivés et prêts à transformer notre industrie.

NOTRE EXPERTISE

Conseil

- ✓ ASSISTANCE JURIDIQUE
- ✓ FISCALITÉ
- ✓ CONSEIL RH
- ✓ INGÉNIERIE DES CONTRATS

Capital Humain

- ✓ RECRUTEMENT
- ✓ INTÉRIM
- ✓ FORMATION
- ✓ ÉTUDES

Audit

- ✓ AUDIT JURIDIQUE
- ✓ AUDIT FISCAL
- ✓ AUDIT SOCIAL & RH
- ✓ AUDIT ORGANISATIONNEL

Agréé



FONDS DE DÉVELOPPEMENT
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

PAYS D'INTERVENTION :

Cameroun  Côte d'Ivoire  Mali  Sénégal 



Abidjan Cocody 2 Plateaux
LES PERLES 1



(+225) 27 22 52 26 45 / 27 22 42 91 82
(+225) 07 59 11 00 00 / 01 40 97 63 54



info@optimuminternationalci.com
www.optimuminternationalci.com



À ceux qui courent
après leurs rêves,
**Belife protège
demain.**



LABEL QUALITÉ
ÉLU PRODUIT ET SERVICE DE L'ANNÉE
RECOMMANDÉ PAR LES CONSOMMATEURS AFRICAINS

EDUCATION SCOLAIRE

Leur avenir, notre priorité

Préparer l'avenir de ses enfants, c'est bien plus que prévoir des frais scolaires. C'est leur donner la liberté de rêver et de réussir. Avec **Éducation Scolaire**, vous constituez une épargne dédiée pour accompagner chaque étape de leur parcours.

RDV en agence ou sur www.belifegroupe.com



✉ clientele@belifegroupe.com
☎ (225) 27 20 23 63 00
☎ (225) 07 00 84 00 44
📱 @BelifeInsurance

Belife
INSURANCE
L'AUDACE D'ÊTRE

A LA UNE

*Dossier réalisé par :
Arsène Diomandé Deblaise
& Alexis Kacou Bi*



L'assurance africaine face à son destin

La guerre silencieuse des talents

Cinquante ans après sa création, la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF) a célébré à Abidjan, au mois de février 2026, un demi-siècle d'intégration, de structuration et de résilience. Sous les ors de cet anniversaire institutionnel, le bilan macroéconomique présente une dualité fascinante. D'un côté, une expansion démographique et institutionnelle indéniable : entre 1995 et 2020, le nombre de compagnies opérant dans la zone de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) est passé de 92 à 177 sociétés (Atlas Magazine). De l'autre, une fracture structurelle béante qui menace la viabilité à long terme de toute l'industrie : le taux de pénétration de l'assurance stagne obstinément autour de 2 à 3 % du Produit Intérieur Brut (PIB) continental, bien en deçà de la moyenne mondiale de 6,1 %.

À l'heure où le continent africain fait face à des mutations profondes et simultanées — la digitalisation accélérée des services financiers,

la pression réglementaire internationale, la récurrence des risques climatiques et une recomposition capitaliste sans précédent — une question existentielle s'impose : l'Afrique dispose-t-elle des talents nécessaires pour bâtir et sécuriser son propre futur ? Plus qu'un simple enjeu technique, commercial ou financier, le cinquantenaire de la FANAF révèle un défi fondamental et souvent occulté dans les conseils d'administration : le capital humain est devenu l'unique socle de la souveraineté et de la compétitivité du secteur.

Sans cette révolution silencieuse des talents, sans une remise en question profonde des paradigmes de recrutement, de formation et de rétention, toutes les réformes structurelles, qu'elles soient prudentielles ou technologiques, resteront lettre morte. Ce dossier exclusif de RH Mag plonge au cœur des ressources humaines de l'assurance africaine, là où se joue véritablement la survie d'une industrie appelée à protéger le milliard d'habitants du continent.

Assuranc

La souveraineté financière d'un continent ne se décrète pas uniquement par la mobilisation des capitaux domestiques ou la signature de traités panafricains. Elle se construit, au quotidien, par la maîtrise technique des risques qui pèsent sur ses économies. Or, l'assurance africaine souffre d'une pénurie critique, systémique et invalidante de profils hautement qualifiés, au premier rang desquels figurent les actuaires. Sans ces ingénieurs du risque, capables de modéliser l'incertitude mathématique, d'analyser la sinistralité et de tarifier les couvertures avec une précision chirurgicale, les marchés opèrent à l'aveugle ou se retrouvent contraints de sous-traiter leur intelligence tarifaire à des réassureurs internationaux basés en Occident notamment à Londres, Munich ou Zurich.

La situation historique est pour le moins alarmante. Il y a un peu plus d'une décennie, un marché aussi vaste et dynamique que le Nigeria, fort de ses 160 millions d'habitants d'alors, ne comptait officiellement qu'une dizaine d'actuaires certifiés exerçant sur l'ensemble de son territoire (in Pénurie d'actuaires certifiés en Afrique | Atlas Magazine). Bien que des progrès notables aient été réalisés sous l'impulsion des régulateurs et des associations professionnelles, le déficit reste une anomalie structurelle dans la majeure partie de la zone CIMA. Cette pénurie endémique est par ailleurs cruellement aggravée par un phénomène de brain drain (fuite des cerveaux) impitoyable. Les meilleurs profils quantitatifs formés sur le continent répondent massivement et favorablement aux offres lucratives des multinationales européennes, américaines ou asiatiques, laissant les compagnies locales totalement démunies face à des risques de plus en plus complexes. Les marchés africains se retrouvent ainsi dans la position paradoxale et douloureuse de financer la

formation académique d'une élite mathématique qui finit inexorablement par servir les bilans des marchés du Nord.

Ce déficit chronique de compétences techniques heurte aujourd'hui de plein fouet un choc exogène majeur : l'implémentation stricte de la norme comptable internationale IFRS 17. Entrée en vigueur de manière effective le 1er janvier 2023, cette norme remplace l'ancienne norme IFRS 4 et impose une évaluation actualisée, transparente, homogène et comparable des passifs d'assurance à l'échelle mondiale (In SÉCURISATION DU MODÈLE ACTUARIEL ET DE LA PRODUCTION DES ÉTATS IFRS 17). Elle exige des compagnies le calcul ultra-précis de nouvelles métriques complexes telles que la Marge de Service Contractuelle (CSM), l'Ajustement pour Risque (RA), et la Liability for Remaining Coverage (LRC).

L'impact organisationnel de cette mutation réglementaire est un véritable séisme pour les directions des ressources humaines. IFRS 17 rend instantanément obsolète le fonctionnement historique en silos étanches (où l'actuaire calcule dans son coin et le comptable enregistre dans le sien) et exige l'émergence de profils « hybrides ». Les compagnies recherchent désormais désespérément des collaborateurs maîtrisant simultanément la science de l'actuariat, les subtilités de la comptabilité financière internationale et l'ingénierie des systèmes d'information pour traiter des volumes massifs de données (In Plaquette Esilv | PDF | Ingénieur - Scribd). Ces profils « moutons-à-cinq-pattes »



sont quasi inexistants sur le marché du travail africain actuel, forçant les entreprises à s'engager dans une guerre destructrice des enchères salariales (le braconnage de talents) ou à investir, souvent dans l'urgence, dans des programmes de requalification interne longs et coûteux.

Face à cette urgence pressante d'endogénéisation des compétences, des initiatives académiques systémiques et ambitieuses émergent heureusement. La Côte d'Ivoire s'illustre particulièrement comme un hub régional de formation avec le Master en Actuariat co-diplômant porté par l'École Nationale Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée (ENSEA), l'Institut National Polytechnique Félix Houphouët-Boigny (INPHB) et l'Institut de Science Financière et d'Assurances (ISEA) de Lyon. Ce partenariat stratégique international forme des actuaires de très haut niveau, dotés d'une rigueur méthodologique éprouvée mais surtout capables d'appréhender les réalités spécifiques des données, de la mortalité, et des risques climatiques africains. Le succès fulgurant de ce programme, qui garantit une employabilité quasi immédiate de ses diplômés au sein des directions techniques, des comités de direction ou des holdings financières régionales comme le groupe Coris, démontre qu'une réponse académique locale et d'excellence est la seule digue structurellement viable contre la fuite des cerveaux.

Il s'agit vraisemblablement d'un modèle que la FANAF doit impérativement s'approprier et dupliquer à l'échelle sous régionale.

Cinquante ans après, quel héritage RH pour le secteur ?

Cinquante ans après la structuration progressive du marché africain de l'assurance, portée notamment par des organisations comme la Conférence interafricaine des marchés d'assurance (CIMA), le secteur affiche une croissance réelle mais encore fragile, révélatrice d'un paradoxe profond : un marché dynamique... sans socle humain suffisamment solide.

Dans l'espace CIMA, la croissance moyenne du secteur avoisine 9 % sur la dernière décennie. Pourtant, cette progression masque une faiblesse structurelle : un taux de pénétration encore très faible, souvent inférieur à 1 % dans de nombreux pays africains. « Le secteur des assurances en Afrique connaît une croissance soutenue depuis des décennies. Cette croissance est à relativiser cependant car elle est plus la résultante d'une forte croissance économique, qu'une augmentation réelle du taux de pénétration qui reste généralement inférieur à 1%, exception faite de l'Afrique australe et principalement l'Afrique du Sud, 13.7%, du Maroc, 4.6%, de la Tunisie, 2.3% et du Kenya, 2.2% », confie Sory Diomandé, Directeur pour l'Afrique du Nord, de l'Est et de l'Ouest chez Swiss Re à nos confrères du magazine, Africa Business.

Derrière ces chiffres, un constat s'impose : la question du capital humain n'a pas suivi le rythme de la croissance institutionnelle et réglementaire du secteur. Historiquement, l'assurance africaine s'est construite autour d'un modèle importé (techniques, produits, gouvernance), d'une forte dépendance à l'expertise étrangère, et d'un déficit chronique de formation spécialisée.

Aujourd'hui encore, cet héritage pèse lourd. Une étude de référence sur le secteur souligne que : « Le continent africain manque sérieusement de jeunes autochtones disposant des qualifications nécessaires... Le secteur manque actuellement de spécialistes, notamment des actuaires, mais aussi de dirigeants expérimentés » (Pouls de l'assurance en Afrique 2/2020).

Ce déficit ne concerne pas uniquement les profils techniques. Il touche aussi la gouvernance, le middle management et les fonctions stratégiques (risques, conformité, innovation). Autrement dit, l'assurance africaine a réussi sa structuration réglementaire... mais pas encore sa structuration humaine.

Ce décalage s'explique aussi par une évolution du secteur plus rapide que les systèmes de formation. Longtemps perçue comme une activité administrative et commerciale, l'assurance est devenue en quelques années un métier d'ingénierie financière, un secteur technologique, un pilier de gestion des risques complexes. Résultat : les compétences historiques sont devenues insuffisantes face aux nouveaux enjeux.

Séduire la Génération Z Le nouveau paradigme de l'attractivité

Si l'industrie de l'assurance africaine veut survivre à la décennie en cours, elle doit affronter une crise de vocation sans précédent. Une étude sectorielle révèle une statistique accablante : seul un individu sur dix exprime un intérêt spontané pour faire carrière dans le secteur de l'assurance. Face à la séduction agressive exercée par les FinTechs, les start-ups technologiques, l'écosystème du Mobile Money et les grandes banques, l'assurance souffre d'un profond déficit d'image. Elle est trop souvent perçue par les jeunes diplômés comme « une industrie conservatrice, poussiéreuse, bureaucratique et lente » dixit Clarissa Pryce, manager au sein du cabinet de recrutement Robert Walters in Le secteur de l'assurance veut séduire la Gen Z, mais souffre d'un problème d'image.

Pour attirer, recruter et surtout retenir les talents de la « Génération Z » (nés entre la fin des années 1990 et 2010), les directions des ressources humaines doivent opérer une mue culturelle totale. Le paradigme de la marque employeur doit être intégralement repensé. Les études menées par des cabinets comme Deloitte et Robert Walters convergent sur un point essentiel : la Génération Z impose ses propres conditions et exige trois critères non négociables pour s'engager au sein d'une organisation : le sens de la mission, l'hyper-flexibilité technologique, et une transparence managériale totale.

Ayant grandi dans un écosystème numérisé en permanence, ces jeunes professionnels, que l'on qualifie de digital natives, ont un niveau d'intolérance élevé envers l'inefficacité technologique. Ils rejettent catégoriquement les processus

archaïques, les circuits de validation papier interminables et les outils informatiques obsolètes. Ils attendent de leur futur employeur un environnement de travail 100 % digitalisé, « mobile first », où l'automatisation, l'intelligence artificielle et l'analyse de données font partie intégrante du quotidien opérationnel.

De plus, leur rapport à l'autorité a fondamentalement muté. Les structures hiérarchiques verticales, descendantes et rigides (le modèle traditionnel de « command and control ») les font fuir. Ils privilégient l'autonomie, l'intrapreneuriat, les organisations plates et attendent des dirigeants qu'ils adoptent une posture de coach, collaborative et consultative, plutôt qu'une posture directive et autoritaire (Robert Walters - Le secteur de l'assurance veut séduire la Gen Z, mais souffre d'un problème d'image ; Septembre 2025). L'évaluation de la performance doit évoluer vers une culture de feedback continu, remplaçant l'entretien annuel poussiéreux par des boucles de retours constructifs et réguliers (Blog Workday - Génération Z au travail : quels défis pour les ressources humaines ? ; Décembre 2025).

Le plus grand paradoxe de cette crise d'attractivité réside dans le fait que l'assurance possède, dans son ADN même, l'essence exacte de ce que recherche frénétiquement la Génération Z : l'utilité sociale, la protection des plus vulnérables et l'impact sociétal positif. Quoi de plus porteur de sens que de concevoir des polices qui protègent les récoltes d'une coopérative agricole face aux ravages du changement climatique, de garantir l'accès aux soins de santé de base pour une famille



Les nouveaux métiers qui vont redessiner l'assurance africaine

L'assurance africaine entre aujourd'hui dans une mutation silencieuse mais radicale : celle du passage d'un modèle administratif à un modèle technologique et prédictif. Au cœur de cette transformation : l'émergence de nouveaux métiers, encore rares sur le continent, mais déjà stratégiques.

L'actuaire et le data scientist : les profils les plus critiques

La pénurie d'actuaire est aujourd'hui l'un des défis les plus documentés du secteur, en Afrique comme à l'échelle mondiale (Agence Ecofin – Assurance : forte pénurie d'actuaire certifiés dans le monde ; 2012). Or, dans un environnement marqué par la montée des exigences prudentielles, la sophistication des produits et l'explosion des données, ces profils deviennent centraux. Comme le souligne un rapport sectoriel : « Pas de croissance sans talents... l'expertise est essentielle pour créer de nouveaux produits et intégrer les nouvelles technologies. » (Pouls de l'assurance en Afrique 2/2020 ; 2023). En Afrique, cette rareté crée une double tension une dépendance accrue à des compétences importées, et une compétition forte entre assurances, banques et fintechs.

Les experts en risques émergents : climat, agriculture, cyber

Le continent africain est en première ligne face aux risques climatiques, agricoles et sanitaires. Cela redéfinit profondément les besoins en compétences. Les assureurs doivent désormais intégrer des spécialistes en modélisation des risques climatiques, des experts en assurance agricole, des profils capables d'anticiper les cyber-risques.

La montée en puissance de la modélisation des risques devient ainsi un pilier stratégique du secteur : la modélisation est désormais « un élément clé de la stratégie de gestion des risques » (Le Réassureur Africain ; N°37 - juin 2023). Ce basculement marque une rupture : l'assurance ne se contente plus de couvrir le risque, elle doit désormais le prédire, l'anticiper et le modéliser.

Les métiers hybrides : entre assurance et technologie

La digitalisation accélère une transformation profonde des fonctions historiques : gestion des sinistres automatisée, souscription digitalisée, distribution via mobile et plateformes. Conséquence directe : les métiers évoluent vers des profils hybrides : gestionnaire de sinistres augmenté par la data, commercial digital, expert CRM et expérience client, spécialiste en cyber sécurité.

La digitalisation entraîne déjà : « l'automatisation des processus... permettant aux employés de se consacrer à des tâches plus exigeantes » (Pouls de l'assurance en Afrique 2/2020 ; 2023). Mais elle crée aussi un risque majeur, une fracture entre les compétences existantes et les compétences requises.

Un enjeu stratégique : produire les talents en Afrique

Au-delà des métiers, la vraie question devient systémique : où et comment former ces nouveaux profils ?

Aujourd'hui, l'Afrique fait face à trois défis simultanés :

- Insuffisance des filières spécialisées (actuariat, data, risk management),
- Inadéquation entre formation académique et besoins du marché,
- Fuite des talents vers d'autres secteurs ou vers l'international.

Dès lors, le développement du capital humain devient un enjeu de souveraineté. Car sans talents locaux pas d'innovation durable, ni d'indépendance technique, encore moins de montée en gamme du secteur.

À l'heure du cinquantenaire de la FANAF, une évidence s'impose : le futur de l'assurance africaine ne se jouera ni uniquement dans les bilans, ni dans les textes réglementaires — mais dans la capacité du continent à produire ses propres compétences. Autrement dit : après 50 ans de structuration, l'assurance africaine entre dans l'ère de la bataille des talents.

à faibles revenus, ou de protéger le capital d'une PME créatrice d'emplois ? L'assurance est fondamentalement le filet de sécurité du développement économique et humain de l'Afrique.

Cependant, l'industrie a historiquement, et de manière spectaculaire, échoué à communiquer ce puissant narratif. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) n'est plus une simple annexe de conformité dans un rapport annuel ; c'est devenu le principal levier stratégique d'attractivité des talents. Les compagnies d'assurance africaines doivent d'urgence réinventer leur « Marque Employeur » en la purgeant de son jargon technique pour la recentrer sur l'impact humain. Elles doivent investir massivement les réseaux sociaux (LinkedIn pour le réseautage professionnel, mais aussi des plateformes comme TikTok et Instagram) pour incarner la culture d'entreprise de manière authentique (Pratique RH - Génération Z au travail : comment elle fait évoluer les pratiques RH ; Décembre 2024). Elles doivent prouver, par l'exemple, que rejoindre une compagnie d'assurance n'est pas choisir la sécurité de l'ennui, mais s'engager dans la profession la plus vitale pour la résilience du continent africain.



Santé & bien-être

Briser le tabou de la charge mentale dans un secteur hyper-réglementé

Derrière les façades en verre des sièges sociaux d'Abidjan, de Lomé, de Dakar ou du Bénin, et sous le vernis rassurant des bilans financiers annuels, une épidémie silencieuse, insidieuse et ravageuse ronge les comités de direction et, plus violemment encore, le management intermédiaire : l'épuisement professionnel. Aborder la question de la santé mentale au travail en Afrique relève encore trop souvent du parcours du combattant.

Dans un environnement socioculturel où le fait d'avoir un emploi formel est perçu comme une bénédiction absolue, et « où le salaire d'un cadre fait souvent vivre une large famille élargie, la relation au travail est empreinte de devoir, de sacrifice et de résilience collective », constate Loïc Bonduelle, consultant RH et ancien DRH dans le secteur minier en Afrique durant plusieurs années. Contrairement

aux sociétés européennes souvent très individualistes, « on ne travaille pas uniquement pour sa réalisation personnelle, mais pour la survie et l'honneur du collectif » (Bonduelle). Dès lors, avouer sa souffrance psychologique, admettre son incapacité à faire face à la pression, ou prononcer les mots « burn-out » demeure un profond tabou, perçu comme une faiblesse inacceptable.

Pourtant, le secteur de l'assurance place ses cadres, et particulièrement ses managers intermédiaires, dans une tenaille psychologique d'une rare intensité, nourrie par des injonctions paradoxales permanentes. D'un côté, la hiérarchie et les actionnaires imposent une pression commerciale féroce. Il faut innover, conquérir de nouvelles parts de marché, et afficher une croissance à deux chiffres dans des environnements macroéconomiques complexes où le pouvoir d'achat des ménages est drastiquement limité par l'inflation. De l'autre côté, le secteur subit une hyper-réglementation croissante. Les autorités de tutelle (comme



la Commission Régionale de Contrôle des Assurances de la CIMA) et les législations internationales sur la conformité (Lutte Anti-Blanchiment, financement du terrorisme - AML/CFT) imposent un corpus de règles rigides, des audits stricts et des processus restrictifs qui brident souvent l'agilité commerciale.

Les directeurs d'agences, les responsables de la souscription et les DRH se retrouvent littéralement pris en étau. Ils doivent agir comme des courroies de transmission entre les exigences implacables de rentabilité de la direction générale et les réalités opérationnelles parfois chaotiques de leurs équipes sur le terrain. Le résultat est inévitable : ils absorbent une charge mentale colossale. La détresse psychologique se traduit par un stress intense, de l'anxiété chronique, une irritabilité, des troubles du sommeil et un épuisement émotionnel (burn-out) de plus en plus documenté (Enquête APEC : Santé mentale chez les cadres et les managers - Souffrance et Travail-2025). Les études montrent que les

professionnels en début de carrière, soumis à l'injonction de faire leurs preuves, ainsi que les femmes cadres — qui cumulent souvent la pression de la performance professionnelle avec la charge mentale domestique et familiale écrasante dans nos sociétés — apparaissent particulièrement et dangereusement exposés à ce risque. L'hyper-connexion induite par les outils numériques (WhatsApp professionnels, e-mails...) ne fait qu'aggraver cette fragmentation de l'attention et cette incapacité à déconnecter.

Les conséquences économiques et humaines de cette cécité managériale sont désastreuses. L'absentéisme augmente, la rotation du personnel (turnover) s'accélère, et la qualité des décisions stratégiques se dégrade. La Confédération Syndicale Internationale (CSI-Afrique) a récemment tiré la sonnette d'alarme à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale. Elle a solennellement appelé les employeurs africains à briser le silence et à bâtir des lieux de travail qui respectent la dignité

Les directeurs d'agences, les responsables de la souscription et les DRH se retrouvent littéralement pris en étau.

et favorisent activement la résilience psychologique des travailleurs, soulignant que le stress professionnel coûte des sommes astronomiques à l'économie globale.³⁹

Une politique de Ressources Humaines moderne, éclairée et performante en Afrique ne peut définitivement plus se contenter d'offrir une simple couverture d'assurance maladie classique (frais pharmaceutiques et hospitalisation physique) pour attirer les talents. Elle doit impérativement intégrer, de manière systémique, des initiatives concrètes de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). Cela implique la mise en place de lignes de soutien psychologique confidentiel, l'instauration stricte d'espaces et d'un droit effectif à la déconnexion numérique, et surtout, la formation obligatoire des membres du comité de direction à la détection bienveillante des signaux faibles de détresse émotionnelle au sein de leurs équipes.

Reconnaître et traiter la charge mentale et le burn-out n'est plus l'aveu d'une faiblesse individuelle que l'on cache honteusement ; c'est devenu un acte de gouvernance lucide, responsable et absolument indispensable pour préserver la valeur la plus précieuse d'une compagnie : son capital humain.



L'IA ne remplacera pas l'assureur Elle augmentera le stratège

Pendant des décennies, l'assurance africaine a évolué à un rythme de sénateur, freinée par la lourdeur des processus papier et l'inefficacité des réseaux de distribution physiques. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle (IA) n'est plus une promesse futuriste ou un gadget marketing ; elle s'impose comme le nouveau système d'exploitation de l'industrie (AI: Insurance's New Operating System for 2026 - Insurance Transformation Africa). Le marché africain de l'assurance, bien que sous-pénétré, offre un terrain d'expérimentation particulièrement agile pour les InsurTechs et les acteurs historiques qui cherchent à contourner le manque d'infrastructures physiques par le saut technologique (leapfrogging).

Les cas d'usage industriels, désormais documentés et en phase d'industrialisation, redéfinissent complètement la

chaîne de valeur et les métiers de base de l'assurance. Au Nigeria et en Côte d'Ivoire, le groupe Leadway Assurance s'est illustré par l'intégration d'un moteur de vision par ordinateur sophistiqué, VehiScannerAI. Cette technologie d'analyse d'images permet d'évaluer automatiquement les dommages sur un véhicule accidenté, réduisant de près de 50 % le temps de traitement moyen des sinistres automobiles (L'intelligence artificielle : transformation du secteur des assurances en Afrique – FANAF ; novembre 2025).

Au Kenya, l'InsurTech PULA a révolutionné l'assurance agricole en utilisant des algorithmes d'apprentissage automatique qui croisent des pétaoctets de données météorologiques historiques et des images satellitaires pour estimer les rendements agricoles. Ces modèles prédictifs permettent de déclencher des indemnités automatiques pour les petits exploitants ruraux en cas de sécheresse, sans jamais nécessiter le déplacement



long, coûteux et parfois impossible d'un expert humain sur le terrain (L'intelligence artificielle : transformation du secteur des assurances en Afrique – FANAF ; novembre 2025).

Sur le plan purement administratif, l'impact est tout aussi foudroyant. La lecture intelligente via OCR (Reconnaissance Optique de Caractères) couplée au traitement du langage naturel (NLP) permet aujourd'hui d'automatiser la classification documentaire, la lecture des formulaires manuscrits et la gestion des e-mails entrants. Les gains d'efficacité opérationnelle sont massifs : diminution des coûts administratifs de 25 % et accélération des délais de traitement de 40 %, générant une amélioration de 60 % de la satisfaction client.

Des pionniers mondiaux comme Lemonade, dont les modèles inspirent fortement l'Afrique, ont prouvé qu'une IA avancée pouvait traiter, valider et payer un sinistre simple en seulement deux secondes, en combinant analyse sémantique et scores de fraude (L'intelligence artificielle :

transformation du secteur des assurances en Afrique – FANAF ; novembre 2025). De plus, l'IA générative et les chatbots conversationnels permettent aujourd'hui de gérer les requêtes clients multilingues 24h/24 via des plateformes populaires comme WhatsApp, rendant le service infiniment plus accessible pour des populations parfois peu alphabétisées (L'Assurance en Mouvement - En Afrique, l'assurance numérique à l'heure de l'IA ; août 2025).

Face à cette déferlante technologique, la question qui hante les plateaux de gestion et les syndicats est légitime : l'IA va-t-elle détruire les emplois administratifs dans l'assurance ? La réponse réside dans le concept de « l'assureur augmenté ». Les gains d'efficacité colossaux offerts par ces agents IA (Les tendances 2025-2026 en gestion des sinistres - SIA Partners ; juin 2025), permettent aux compagnies africaines d'atténuer les insuffisances chroniques de dotation en personnel qualifié (artificielle - Africa Re News, 37ème éd ; janvier 2025). Cependant, l'automatisation implacable des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée impose un impératif stratégique, économique et moral incontournable pour les DRH : l'upskilling (la montée en compétences) des collaborateurs.

Si l'IA traite les sinistres automobiles simples en quelques secondes de manière autonome, les cohortes de gestionnaires humains doivent être massivement redéployées. Ils doivent être formés pour gérer les litiges complexes, fournir un conseil à haute valeur émotionnelle (notamment en assurance vie et santé), et enquêter sur les suspicions de fraudes sophistiquées détectées par les algorithmes. La fonction RH doit piloter cette requalification, transformant de simples agents de saisie ou opérateurs de centre d'appels en véritables analystes de données, superviseurs d'algorithmes et conseillers empathiques. L'IA ne remplacera jamais le jugement humain et l'intelligence émotionnelle nécessaires face à la détresse d'un client qui vient de perdre son usine dans un incendie ou un proche dans un accident ; elle libère simplement le temps nécessaire pour que l'humain exerce l'empathie que le code informatique ne possèdera jamais. « Le véritable défi consistera à former des équipes capables de gouverner ces IA, de prévenir les biais algorithmiques discriminatoires et d'assurer une éthique irréprochable dans le traitement des données », dicit Dr Boukary Ouedraogo, Certifié en tant qu'« AI Builder », « AI Specialist » et « AI Master » et fondateur du cabinet SYSTINFO (Zone CIMA : l'investissement dans l'IA est désormais essentiel à la compétitivité future des assureurs - Africa Ahead).



Votre partenaire RH certifié ISO 9001

version 2015 en Côte d'Ivoire.

*Une reconnaissance internationale de notre
engagement collectif pour la qualité, l'excellence
et l'amélioration continue.*



 Côte d'Ivoire
+225 27 21 21 83 83

 Mali
+223 20 23 88 80/81

 Burkina Faso
+226 25 36 00 09

 Togo
+228 22 21 91 48

 Sénégal
+221 33 864 09 09

 Bénin
+229 01 99 25 99 99



Une histoire qui continue de s'écrire ... à vos côtés.

Pendant plusieurs années, nous avons fait le choix de la discrétion. Le choix de nous concentrer sur l'essentiel ; de renforcer nos fondamentaux, structurer nos pratiques et élever nos standards.

Un travail de fond, mené avec exigence et constance.



*De gauche à droite M. Christophe DEVANLAY, Directeur Général
& M. Guillaume KOUAO, Responsable QHSE du Groupe RMO.*

Aujourd'hui, nous partageons une étape importante de cette trajectoire.

Depuis plus de 40 ans, **RMO accompagne les entreprises et les talents en Afrique de l'Ouest** avec une conviction forte : la performance durable repose avant tout sur l'humain et sur l'exigence que nous mettons dans chacune de nos actions.

Cette conviction s'incarne chaque jour à travers nos valeurs : le **Respect**, qui guide nos relations et nos décisions, l'**Engagement**, qui se traduit dans chacune de nos missions, et l'**Agilité**, qui nous permet d'évoluer dans un environnement en constante transformation.

Cette exigence prend aujourd'hui une nouvelle dimension.

La **certification ISO 9001:2015**, obtenue par notre pôle **Sous-Traitance en Côte d'Ivoire** sur ses activités de **sous-traitance**, mais aussi de **recrutement**, de **formation** et de **conseil RH**. Elle vient consacrer un travail patient et rigoureux engagé par nos équipes : structurer nos pratiques, renforcer notre pilotage et inscrire durablement l'amélioration continue au cœur de notre fonctionnement.

Mais cette étape n'est pas une finalité.

Elle s'inscrit dans une dynamique plus large de transformation.

Une transformation portée par :

- le **renforcement de notre démarche RSE**, au cœur de notre responsabilité en tant qu'acteur de l'emploi ;
- la **digitalisation progressive de nos services**, pour plus de fluidité, de réactivité et de transparence ;
- une **volonté affirmée d'innover dans nos solutions RH**, au plus près des réalités du terrain.

Notre ambition est claire :

Être bien plus qu'un prestataire.

Être un **partenaire stratégique**, capable d'accompagner durablement la croissance, la transformation et la performance des organisations.

À nos clients, partenaires et talents :

Merci pour votre confiance.

Elle est le socle de notre engagement.

Et la raison pour laquelle nous continuons d'avancer.

Le Groupe RMO



LA FANAF 2026 EN

LE CHIFFRE

3 % : le retard... et l'opportunité

Avec un taux de pénétration estimé à environ 3 %, l'assurance reste largement sous-exploitée en Afrique. À titre de comparaison, ce taux dépasse souvent 7 à 10 % dans les économies développées. Ce déficit traduit à la fois un manque de culture assurantielle, une offre encore peu adaptée et une défiance persistante. Mais il constitue surtout un formidable gisement de croissance pour les acteurs capables d'innover et de gagner la confiance des populations.

LE TOURNANT

50 ans : l'heure du basculement

Créée en 1976, la FANAF a célébré à Abidjan son cinquantenaire. Plus qu'un anniversaire, cette édition 2026 marque un tournant stratégique : celui d'un secteur qui ne se contente plus d'accompagner les économies africaines, mais ambitionne désormais d'en devenir un pilier structurant. Entre héritage et projection, l'assurance africaine entre dans une nouvelle phase de maturité.

LE SIGNAL FAIBLE

Le genre s'impose dans l'agenda assurantiel

Parmi les annonces marquantes de cette édition : la mise en place d'un observatoire du genre dans l'espace FANAF. Une initiative qui traduit une prise de conscience progressive des enjeux de représentation et de leadership féminin dans le secteur. Encore peu visibles aux postes de direction, les femmes pourraient pourtant jouer un rôle déterminant dans la transformation des pratiques et des modèles de gouvernance.

LE DÉFI

Gagner la bataille de la confiance

Au-delà des produits, c'est bien la crédibilité du secteur qui est en jeu. Délais de règlement des sinistres, opacité perçue, incompréhension des contrats : autant de facteurs qui freinent l'adhésion des assurés. À Abidjan, les professionnels ont reconnu une urgence : replacer la qualité de service et la transparence au cœur de leur stratégie. Car sans confiance, aucune croissance durable n'est possible.

8 POINTS SAILLANTS



LE MARCHÉ CACHÉ

La micro-assurance, prochaine frontière

Longtemps marginale, la micro-assurance s'impose comme un levier clé d'inclusion financière. En ciblant les populations à faibles revenus — majoritaires sur le continent — elle ouvre des perspectives considérables. Produits simplifiés, distribution mobile, partenariats avec les fintechs : les modèles se réinventent. Derrière ce segment, c'est toute la promesse d'une assurance plus accessible et plus inclusive qui se dessine.



LE DÉBAT

Souveraineté financière : le défi africain

Une question traverse désormais les échanges : l'Afrique peut-elle conserver sur son sol les primes et les risques qu'elle génère ? Aujourd'hui encore, une part importante est transférée vers les marchés internationaux via la réassurance. Renforcer les capacités locales, structurer des champions africains et développer des solutions endogènes deviennent des enjeux de souveraineté économique autant que de performance sectorielle.



LE FUTUR MÉTIER

L'assureur devient data strategist

Digitalisation, intelligence artificielle, exploitation des données : le métier d'assureur est en pleine mutation. Actuaire, data scientist, experts en cybersécurité ou en expérience client deviennent des profils stratégiques. Au-delà des compétences techniques, c'est une nouvelle culture qui s'impose : plus agile, plus analytique et résolument tournée vers l'innovation. L'assurance africaine joue désormais sa transformation sur le terrain des talents.



LE COULISSES

La FANAF, carrefour de deals africains

Au-delà des panels officiels, la FANAF reste un lieu privilégié de networking et de négociations. Rencontres B2B, partenariats stratégiques, discussions informelles : une grande partie des décisions structurantes du secteur s'y amorce. À Abidjan, assureurs, réassureurs, régulateurs et investisseurs ont multiplié les échanges, confirmant le rôle de la FANAF comme véritable place de marché continentale.



Seybatou Aw

PDG AVENI-RE

« Bâtir la souveraineté africaine, c'est d'abord bâtir ses hommes »

De Walaldé, village enclavé du nord du Sénégal où l'école était encore une conquête, aux marchés panafricains de la réassurance, Seybatou Aw a tracé l'un des itinéraires les plus singuliers de sa génération. Ingénieur électromécanicien formé en Union soviétique, il a choisi de revenir servir l'Afrique quand l'Europe lui tendait une carrière toute tracée. C'est ce même choix, servir plutôt que réussir, qui l'a conduit à fonder AVENI-RE, société panafricaine de réassurance, avec l'ambition de garder sur le continent la maîtrise de ses propres risques. Député de la diaspora sénégalaise, Officier de l'Ordre National du Sénégal, Commandeur de l'Ordre National de Côte d'Ivoire, et formateur de cadres africains à l'Institut International des Assurances de Yaoundé depuis plus de trente-cinq ans, il incarne une conviction que RH MAG partage : le premier capital de l'Afrique, c'est ses hommes et ses femmes. Nous l'avons rencontré.

RH Mag : Vous êtes né à Walaldé, au nord du Sénégal, et l'école où commence votre aventure, a été construite en banco par les populations elles-mêmes. En quoi cette expérience fondatrice a-t-elle façonné votre conception du leadership voire même du capital humain ?

Seybatou Aw : Walaldé est ma matrice fondatrice. J'y suis né au lendemain de l'indépendance du Sénégal, dans une communauté où rien n'était acquis - ni l'école, ni l'eau, ni l'électricité. L'école elle-même avait été construite de leurs propres mains par les habitants, en banco, comme un acte de foi en l'avenir. Et c'est précisément là que j'ai compris ce qu'est réellement le capital humain : ce n'est pas une notion abstraite de gestion des ressources ; c'est la conviction qu'un être humain, à condition d'être éduqué, accompagné et valorisé, peut transformer son environnement.

Pour accéder à mon premier examen d'entrée en sixième, j'ai passé douze heures sur une pirogue, de neuf heures du matin à vingt et une heures du soir, pour atteindre le centre d'Aéré Lao. Nous avions déjà manqué une première session faute de transport. L'État avait dû organiser une session spéciale. Ce voyage m'a profondément marqué : accéder au savoir, pour nous, n'était pas une évidence - c'était une traversée, au sens propre comme au sens figuré. Cette expérience a forgé en moi une conviction que je porte encore aujourd'hui : investir dans les femmes et les hommes n'est pas un luxe, c'est le premier acte stratégique de tout développement durable.

Vous avez été formé en Union soviétique pendant sept ans et demi. Qu'est-ce qu'une formation internationale à cette échelle apporte à un cadre africain, et quel regard portez-vous aujourd'hui sur la formation des talents du continent ?

L'Union soviétique m'a offert bien plus qu'un diplôme d'ingénieur électromécanicien. Elle m'a offert une discipline intellectuelle, une exigence méthodologique et une capacité d'adaptation que je n'aurais peut-être pas développées autrement. Apprendre dans une langue étrangère, dans un environnement culturellement radicalement différent, avec des méthodes pédagogiques fondées sur la rigueur scientifique absolue - c'est une école de la persévérance autant que du savoir.

Mais l'enseignement le plus profond a été d'ordre géopolitique. En vivant loin de l'Afrique, j'ai compris, paradoxalement, à quel point le continent avait besoin de ses fils et filles formés à l'étranger. Les nations qui maîtrisent la science et l'ingénierie maîtrisent leur destin économique. Cette réalité, je l'ai vu s'appliquer en URSS, et je me suis demandé : quand l'Afrique appliquera-t-elle la même logique à son propre développement ?

Aujourd'hui, quand j'observe la jeunesse africaine, je suis à la fois impressionné par les talents et préoccupé par les conditions dans lesquelles ils s'exercent.

Avant la réassurance, vous avez travaillé sur le barrage de Manantali, projet structurant de l'OMVS regroupant le Sénégal, le Mali et la Mauritanie. En quoi cette expérience a-t-elle influencé votre conception de la coopération africaine et du management des équipes ?

Manantali a été mon université de terrain. C'est là que j'ai compris la différence fondamentale entre la théorie et l'action - entre ce qu'on apprend dans les amphithéâtres et ce que la réalité exige de vous. Un chantier d'envergure internationale, piloté conjointement par trois États africains souverains, avec des intérêts parfois divergents, des cultures professionnelles différentes et des contraintes politiques propres à chacun : cela m'a appris que la coopération africaine n'est pas un idéal romantique, c'est un effort quotidien, exigeant, qui demande du leadership, de l'humilité et une vision commune plus forte que les egos individuels.

Sur le plan du management, j'ai appris que la performance technique d'une équipe dépend autant de la coordination humaine que des compétences individuelles. On peut réunir les meilleurs ingénieurs du monde ; si la confiance est absente, si la communication est défaillante, si les objectifs ne sont pas partagés, le projet s'enlise. Cette conviction a guidé toute ma vie professionnelle : dans une organisation, les hommes et les femmes qui la composent ne sont pas des ressources interchangeables - ce sont des porteurs de sens, de valeurs et d'engagement. C'est précisément ce qu'on appelle le capital humain, et c'est le premier actif stratégique de toute institution.

Vous êtes entré dans la réassurance presque par hasard, vous le dites vous-même. Or ce secteur est souvent méconnu du grand public. Pourquoi la réassurance est-elle un enjeu de souveraineté pour l'Afrique, et quel lien faites-vous avec la question du capital humain ?

La réassurance est effectivement un secteur invisible. On ne la voit que lorsqu'elle manque, lors des grands sinistres qui dévastent des économies entières. Et c'est précisément là que réside le paradoxe africain : un continent exposé à des risques considérables, notamment climatiques, industriels, agricoles, sanitaires. Le capital humain en réassurance, c'est donc une question de souveraineté exactement comme en médecine, en ingénierie ou en droit. C'est pourquoi j'ai consacré une part

importante de ma carrière à former des cadres, notamment à l'Institut International des Assurances de Yaoundé, où j'interviens depuis 1989. Bâtir la souveraineté financière de l'Afrique passe impérativement par la construction de ses ressources humaines spécialisées

La création d'AVENI-RE repose sur un modèle de mutualisation capitalistique entre compagnies africaines. En quoi ce modèle reflète-t-il une philosophie particulière du management et de la gouvernance ?

AVENI-RE est, avant tout, une réponse institutionnelle à un constat : l'Afrique ne manque pas de richesses, elle manque d'institutions capables de fédérer et de valoriser ces richesses. Le modèle que j'ai voulu construire repose sur l'idée que plusieurs acteurs africains - des compagnies d'assurance et de réassurance issues de pays différents - peuvent partager un capital commun, des risques communs, et des ambitions communes, tout en conservant leur identité propre.

C'est un modèle exigeant sur le plan de la gouvernance, parce qu'il implique de réconcilier des intérêts divers, des cultures professionnelles différentes et des attentes parfois contradictoires. Il exige un leadership qui sache convaincre

sans dominer, coordonner sans imposer, et maintenir la vision collective dans les périodes de turbulences - et il y en a eu. Sur le plan managérial, j'ai retenu deux qualités fondamentales chez un collaborateur : la compétence et la loyauté. La compétence peut s'acquérir ; elle se transmet, se forme, se développe. La loyauté, elle, relève du caractère. Elle se révèle dans les moments difficiles,

quand l'incertitude s'installe et que d'autres s'éloignent. C'est ce capital humain-là - compétent et loyal - qui a permis à AVENI-RE de traverser plus de vingt ans d'existence et de s'imposer comme un acteur crédible sur les marchés africains.

Vous avez traversé des périodes de turbulences dans le développement d'AVENI-RE. Comment un leader gère-t-il la crise sans sacrifier ses hommes ni sa vision ?

La crise révèle le leader. Ce que j'ai appris, au fil des années difficiles, c'est que la première ressource d'un dirigeant dans l'épreuve, ce ne sont pas les capitaux ni les contrats - c'est la confiance. La confiance de ses équipes, de ses partenaires, de ses actionnaires. Et cette confiance ne se décrète pas ; elle se mérite, elle se construit patiemment, elle se préserve par la cohérence entre les paroles et les actes.

Certains de mes collaborateurs ont choisi de croire en AVENI-RE dès les débuts, et ont continué à croire pendant plus de vingt ans, malgré les incertitudes, malgré des moments où l'avenir de l'institution n'était pas garanti. Cette fidélité est le bien le plus précieux que je tiens de mon parcours professionnel. En période de crise, je n'ai jamais eu pour réflexe de sacrifier les hommes pour sauver les chiffres. J'ai au contraire consolidé les relations, renforcé la communication interne et maintenu la vision à long terme bien visible, même quand le quotidien

Toute réussite naît d'un effort collectif, et toute institution durable se construit avec de l'humain, pas seulement avec du capital

était chaotique. Les institutions durables ne se construisent pas seulement avec des capitaux ; elles se construisent avec la loyauté. Et dans le monde des affaires, la fidélité est une valeur rare et précieuse que tout manager doit savoir reconnaître, cultiver et honorer.

Vous avez été député de la diaspora sénégalaise sous la présidence de Macky Sall, et vous avez entretenu des relations avec plusieurs grandes figures politiques africaines. Que vous a appris la politique sur le leadership et la gestion du capital humain ?

Mon engagement politique n'a jamais été le résultat d'une ambition personnelle. Il est résulté de rencontres humaines fondées sur la confiance et l'estime mutuelle. Et c'est peut-être là la leçon principale que la politique m'a enseignée : le leadership authentique naît de la confiance, pas de la position.

J'ai eu la chance de côtoyer des personnalités aussi différentes que Moustapha Niasse, Macky Sall et Abdoulaye Wade. Chacun d'eux représente un style de leadership différent, mais ils partagent une qualité commune : la capacité à construire des alliances sur le long terme en gérant des hommes aux intérêts divers. J'y ai appris que la politique, dans son essence noble, est un service rendu à la Nation et que ceux qui s'y illustrent durablement sont ceux qui savent garder l'équidistance, c'est-à-dire servir sans diviser.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, l'expérience parlementaire m'a aussi révélé un risque spécifique aux organisations africaines : la confusion entre la fidélité personnelle et la loyauté institutionnelle. Les équipes les plus solides que j'ai connues sont celles qui étaient loyales à une vision, à une mission collective, et non à une personne. Construire cela demande du temps, de la pédagogie et une éthique constante du management.

Vous avez été élevé au rang d'Officier de l'Ordre National du Sénégal et de Commandeur de l'Ordre National de Côte d'Ivoire. Que représentent ces distinctions pour vous, et quel message adressez-vous aux jeunes professionnels africains qui cherchent à être reconnus ?

Ces distinctions me touchent profondément, non pas pour ce qu'elles disent de moi, mais pour ce qu'elles symbolisent : la reconnaissance que le service rendu à l'Afrique peut dépasser les frontières nationales. Recevoir l'honneur de la Côte d'Ivoire - un pays qui n'est pas celui de ma naissance mais qui est devenu celui de mon engagement professionnel - est pour moi l'illustration la plus concrète de l'idéal panafricain. L'Afrique est une, et quiconque la sert sincèrement appartient à toute l'Afrique.

Mais je tiens à dire aux jeunes professionnels : ne courez pas après les distinctions, courez après l'excellence du service. Les honneurs sont des conséquences ; ils ne doivent jamais être une motivation. Ce qui m'a guidé tout au long de mon parcours, ce n'est pas l'ambition d'être reconnu, c'est la conviction d'être utile. Soyez utiles - à vos équipes, à vos organisations, à vos communautés. La reconnaissance viendra d'elle-même, ou ne viendra pas, mais vous aurez bâti quelque chose de réel. Et dans un continent qui a tant besoin de bâtisseurs, l'utilité vaut mille distinctions.

L'assurance africaine souffre d'un taux de pénétration parmi les plus faibles au monde. En tant que professionnel du secteur, quelle est votre lecture de ce déficit, et quel rôle le capital humain joue-t-il dans sa résolution ?

Le faible taux de pénétration de l'assurance en Afrique est souvent présenté comme un problème de pouvoir d'achat ou de culture. Ces facteurs existent, mais ils ne sont pas les seuls ni les premiers. Le vrai problème est une combinaison de déficit de confiance, de manque d'adaptation des produits aux réalités locales, et d'insuffisance des ressources humaines qualifiées pour expliquer, vendre, et gérer des produits d'assurance dans des contextes très divers.

La confiance se construit par la proximité, par la qualité du service et par la transparence lors des sinistres. Or, cela requiert des professionnels formés non seulement aux techniques de souscription, mais aussi à la relation client, à la connaissance des réalités socioéconomiques de leurs communautés, et à l'éthique du service. On ne peut pas développer l'assurance en Afrique avec des produits conçus ailleurs et des cadres formés à gérer des marchés matures et homogènes. Nous avons besoin de professionnels qui comprennent les spécificités des marchés africains - la microassurance, l'assurance agricole, l'assurance des PME informelles - et qui soient capables d'innover. Ce capital humain spécialisé est la condition sine qua non d'un développement réel et inclusif du secteur assurantiel africain.

Vous parlez dans votre récit de la loyauté comme d'une valeur fondatrice d'AVENI-RE. Dans un contexte de compétition intense pour les talents en Afrique, comment une organisation peut-elle cultiver cette loyauté sans sacrifier la mobilité et l'évolution des collaborateurs ?

La loyauté n'est pas la servitude. C'est une confusion que j'entends parfois, et qui peut conduire les organisations à des pratiques managériales contre-productives. Un collaborateur loyal n'est pas un collaborateur qui ne bouge jamais ; c'est un collaborateur qui, à chaque étape de sa présence dans l'organisation, donne le meilleur de lui-même, respecte ses engagements et contribue sincèrement à la vision collective. Lorsqu'il part - et partir est parfois la meilleure



chose pour sa croissance - il part en ambassadeur, pas en déserteur. Cultiver cette loyauté, c'est d'abord une responsabilité du leadership. On ne peut pas exiger la loyauté sans la mériter. Cela passe par la reconnaissance - pas seulement financière, mais aussi symbolique et humaine. Cela passe par l'investissement dans la formation et le développement des compétences, qui est le signal le plus fort qu'une organisation envoie à ses talents : "Nous croyons en vous, nous investissons en votre avenir." Cela passe aussi par la cohérence des valeurs - les collaborateurs restent dans des organisations où ils se sentent en accord avec ce qu'on leur demande d'être. Dans un continent où la guerre des talents va s'intensifier avec l'accélération des transformations économiques et numériques, les organisations africaines qui gagneront ne seront pas celles qui paient le plus, mais celles qui donnent le plus de sens.

Vous avez grandi dans une lignée d'imams et de guides spirituels, et vous évoquez la foi comme une boussole silencieuse tout au long de votre parcours. Comment articulez-vous cette dimension spirituelle avec les exigences du leadership économique contemporain ?

Cette question touche à quelque chose de profond et d'essentiel pour moi. La foi n'a jamais été en contradiction avec la rigueur professionnelle ni avec les exigences du monde économique. Elle en a été, au contraire, le socle. La foi m'a appris trois choses que aucun MBA ne peut enseigner : la patience dans l'épreuve, l'humilité dans le succès, et la confiance dans l'avenir même lorsque le présent est incertain.

Dans ma vie professionnelle, j'ai connu des injustices - des décisions qui semblaient me pénaliser, des circonstances que je ne contrôlais pas, des moments où j'aurais pu céder à l'amertume. J'ai fait le choix intérieur de pardonner. Non par faiblesse, mais par lucidité : garder le ressentiment alourdit le chemin et consume une énergie précieuse qui devrait servir à bâtir. Avec le recul, j'ai constaté que chaque porte fermée a ouvert un chemin plus large. Chaque exclusion m'a conduit vers une liberté nouvelle. L'exclusion de William Ponty, qui semblait une sanction, m'a libéré de l'engagement décennal avec l'État et ouvert la voie vers l'Union soviétique, puis vers une carrière que je n'aurais jamais imaginée. C'est ce que j'appelle la justice du chemin. Et c'est une dimension que le leadership contemporain, souvent obsédé par la planification et le contrôle, gagnerait à intégrer davantage dans sa pratique.

Votre parcours illustre une forme d'engagement social fort : électrification de Walaldé, forage d'eau, construction d'un lycée, microfinance. Comment concevez-vous le rôle de l'entrepreneur africain vis-à-vis de sa communauté d'origine, et en quoi cela relève-t-il du capital humain ?

Je n'ai jamais séparé la réussite professionnelle de la responsabilité sociale. Ce serait une rupture artificielle et intellectuellement malhonnête. Tout ce que j'ai accompli professionnellement, je le dois, à l'origine, à une communauté - Walaldé - qui a construit une école de ses propres mains pour que des enfants comme moi puissent un jour accéder au savoir. Cette communauté a investi en moi avant même de savoir ce que je deviendrais. Rendre à Walaldé ce qu'elle m'a donné - électricité, eau, éducation, microfinance - n'est pas de la philanthropie. C'est l'acquiescement d'une dette morale.

Ce que l'Afrique doit encore construire, ce sont les institutions et les pratiques managériales capables de transformer ces potentiels en force collective

Mais au-delà de mon cas personnel, je crois profondément que l'entrepreneur africain a une responsabilité structurelle vis-à-vis de ses communautés, et que cette responsabilité est indissociable de la question du capital humain. Investir dans l'éducation d'une communauté, c'est créer les talents de demain. Investir dans l'accès à l'eau et à l'énergie, c'est créer les conditions de la productivité et de la santé des populations actives. Soutenir la microfinance, c'est libérer l'énergie entrepreneuriale de ceux que les banques classiques ignorent. Toutes ces actions contribuent directement à l'accumulation du capital humain d'un territoire. L'entrepreneur qui comprend cela ne fait pas de la charité ; il investit dans son propre écosystème.

En conclusion, quel message adresseriez-vous aux décideurs RH des grandes organisations africaines, qu'elles soient dans l'assurance ou dans d'autres secteurs, pour faire du capital humain le véritable levier de la souveraineté africaine ?

Je leur dirais ceci : cessez de considérer le capital humain comme un poste de coût à optimiser, et commencez à le traiter comme un actif stratégique à bâtir. Ce changement de paradigme est la première révolution que l'Afrique doit accomplir dans ses organisations.

Concrètement, cela signifie investir massivement et durablement dans la formation - pas seulement des formations techniques ponctuelles, mais des parcours de développement professionnels cohérents, ancrés dans des réalités africaines. Cela signifie créer des environnements où les talents africains n'ont pas à choisir entre leur continent et leur épanouissement professionnel. Cela signifie valoriser la loyauté autant que la performance, parce que la loyauté est le ciment des institutions durables. Et cela signifie donner le sens - expliquer à chaque collaborateur pourquoi son travail quotidien contribue à quelque chose de plus grand que lui : la construction d'une Afrique souveraine, compétitive, capable de gérer elle-même ses risques, ses finances, son avenir.

L'Afrique possède les ressources humaines nécessaires pour bâtir ce futur. Elle possède les talents, l'énergie et la créativité. Ce qu'elle doit encore construire, ce sont les institutions et les pratiques managériales capables de transformer ces potentiels en force collective. C'est la responsabilité des décideurs RH d'aujourd'hui. Et c'est, au fond, la même conviction qui m'a guidé depuis Walaldé jusqu'à AVENI-RE : toute réussite naît d'un effort collectif, et toute institution durable se construit avec de l'humain, pas seulement avec du capital.

Hawa Aw

**Directrice Générale Adjointe
AVENI-RE**

« La réassurance est le moteur invisible de toute l'industrie de l'assurance »

Dans un secteur aussi stratégique que discret, Hawa Aw s'impose avec rigueur, vision et maîtrise comme l'une des figures montantes de la réassurance africaine. À la croisée du leadership opérationnel, de la transformation managériale et des enjeux de compétitivité des talents, la Directrice Générale Adjointe d'AVENI-RE incarne une gouvernance moderne, capable de conjuguer performance, innovation et ambition panafricaine. Son parcours illustre l'émergence d'un leadership africain exigeant, où l'excellence se construit dans l'action, la technicité et la capacité à préparer l'avenir.

Vous êtes la Directrice Générale Adjointe d'AVENI-RE, une société fondée par votre père. Comment assumez-vous cette double identité, sans que l'une n'efface l'autre ?

C'est une question que je me suis posée très tôt, et que je continue de porter avec lucidité. Être la fille de Seybatou Aw, c'est un héritage que j'assume pleinement ; non pas comme un titre, mais comme une responsabilité. Mon père a fondé AVENI-RE sur des valeurs d'excellence, d'intégrité et d'ambition panafricaine. Ma mission, en ma qualité de Directrice Générale Adjointe, est de les prolonger, de les amplifier, en y apportant ma propre vision. Je ne cherche pas à m'affranchir de cette histoire ; je cherche à la continuer en y inscrivant ma propre empreinte. Ce qui m'a aidée, c'est d'avoir construit ma crédibilité par le travail, par les résultats, par la proximité avec les partenaires ainsi que les équipes pendant plus d'une décennie. La confiance dont je suis attributaire dans le marché de la réassurance ne résulte pas du fait seul d'être la fille du fondateur, mais elle est la résultante d'un parcours où l'excellence et la rigueur ont toujours été de mise.

La double identité n'est pas un fardeau ; c'est une force, à condition de ne jamais se cacher derrière l'une pour éviter l'autre.

La réassurance est un secteur traditionnellement masculin, technique et peu visible. Qu'est-ce qui vous y a conduite, et qu'est-ce qui vous y retient ?

Ce qui m'y a conduite ? Une curiosité profonde pour les mécanismes qui sous-tendent l'économie du risque. J'ai très vite compris que la réassurance, c'est le moteur invisible de toute l'industrie de l'assurance. Celle qui permet à un marché entier de tenir face à des chocs majeurs. Cette dimension stratégique et continentale m'a immédiatement attirée. Ce qui m'y retient ? Précisément le fait que ce secteur est encore à construire en Afrique. Nous ne sommes pas dans un marché mature où tout est figé ; nous sommes dans un espace d'invention, où chaque décision peut avoir un impact réel sur des millions de personnes.

Quant à la dimension masculine du secteur, je ne l'ai jamais vécu comme un obstacle insurmontable. J'y ai vu une opportunité de démontrer que la technique, la rigueur et la vision stratégique n'ont pas de genre. Et franchement, quand on livre des résultats, les discussions sur la légitimité s'éteignent d'elles-mêmes.

Il me plaît de rappeler également que nous évoluons dans un marché où l'excellence féminine a fini par satisfaire toute opinion tant par le savoir faire que par la rigueur du travail.

C'est le lieu pour moi de réitérer mes encouragements à l'endroit de toutes celles qui se battent au quotidien pour illuminer le secteur des assurances.

Vous avez la charge de la gestion opérationnelle d'AVENI-RE. Concrètement, qu'est-ce que cela signifie en termes de management des équipes dans une organisation panafricaine où les collaborateurs évoluent sur plusieurs marchés et cultures ?

La gestion opérationnelle dans une organisation panafricaine, c'est d'abord une pratique de l'écoute et de l'adaptation permanente. Nos équipes évoluent dans des contextes réglementaires, culturels et économiques très différents.

Je rappelle qu'AVENI-RE, fidèle à sa politique de proximité, a renforcé sa dimension sous régionale et panafricaine avec l'implantation de bureaux régionaux à Tunis, à Dakar et à Douala en sus de son siège à Abidjan.

A cet égard, mon rôle est de créer les conditions d'une cohérence stratégique tout en laissant à chaque équipe locale l'autonomie nécessaire pour s'adapter à son environnement.

Concrètement, cela passe par des process managériaux forts (vision et objectif partagés, suivi et évaluation constants, des points réguliers...), mais aussi par une culture d'entreprise permettant une inclusion parfaite de tous les collaborateurs, même ceux opérant hors du siège. J'ai appris que dans un contexte multiculturel, le management par les valeurs est plus puissant que le management par les procédures.

Si nous comprenons et partageons ce pourquoi nous sommes réunis au travail, puis adhérons tous à ce concept, les ajustements socio-culturels se feront naturellement.

RH Mag consacre ce numéro à "la guerre silencieuse des talents" dans l'assurance africaine. La vivez-vous au quotidien chez AVENI-RE, et quelles sont vos armes pour l'emporter ?

Oui, nous la vivons. Et "silencieuse" est le mot juste. Personne ne déclare ouvertement la guerre, mais les talents circulent, les offres se multiplient, et la fidélisation devient un véritable enjeu stratégique. Nos principales armes ? La première, c'est le sens. Les jeunes professionnels qui rejoignent AVENI-RE ne viennent pas seulement chercher un salaire ; ils viennent pour faire partie d'un projet panafricain, pour comprendre que leur travail participe à l'essor et à la résilience économique de l'Afrique. Cette narration, nous la cultivons activement. La deuxième arme, c'est la visibilité interne : nous donnons à nos collaborateurs des espaces pour briller, pour prendre des responsabilités réelles avant que leur fiche de poste ne les y autorise formellement. La troisième, c'est la rémunération compétitive, bien sûr ; mais je refuse de réduire la guerre des talents à une guerre des chiffres. Ce qui retient vraiment les gens, c'est le sentiment d'appartenance.

Aussi, il est important de souligner que la société AVENI-RE a été fondée sur des valeurs qui mettent l'humain au cœur des priorités. La gestion des talents n'y est donc pas un fardeau mais plutôt une responsabilité portée au quotidien par la direction générale.

Les générations Y et Z ont un rapport au travail profondément différent de celui de leurs aînés : quête de sens, refus de la hiérarchie verticale, attente de flexibilité. Comment intégrez-vous ces nouvelles exigences dans le management d'une institution financière qui a ses propres codes et sa propre histoire ?

Je refuse l'opposition systématique entre les codes de l'institution et les attentes des nouvelles générations. Cette problématique générationnelle a très tôt été intégrée dans notre politique RH afin d'être en parfaite adéquation avec ces réalités.

Ce que les Y et Z réclament (le sens, la transparence, la participation à la décision) est fondamentalement sain. Le problème n'est pas leurs exigences, c'est quand une institution n'a pas la capacité de se remettre en question. Chez AVENI-RE, nous avons fait le choix de ne pas gérer la tension mais plutôt de l'intégrer. Cela signifie des modes de travail plus flexibles, oui, mais aussi des espaces de dialogue où un jeune analyste peut challenger une décision stratégique si ses arguments sont fondés. La hiérarchie verticale ne disparaît pas ; elle se légitime autrement. On ne décide plus uniquement parce qu'on est senior, mais parce qu'on a démontré sa capacité à embarquer les équipes, à expliquer, à convaincre. C'est une évolution que je vis moi-même, et je trouve qu'elle nous rend tous plus performants.

La transformation digitale recompose les organigrammes de l'assurance africaine. Quels nouveaux profils AVENI-RE recrute-t-elle aujourd'hui qu'elle ne recrutait pas il y a cinq ans, et quels métiers traditionnels sont en train de se réinventer sous vos yeux ?

La transformation est profonde et rapide. Il y a cinq ans, nous ne parlions pas de data scientists, de spécialistes en modélisation prédictive ou d'experts en cyber-risques. Aujourd'hui, ces profils sont devenus centraux dans notre stratégie. Nous cherchons des professionnels capables de croiser la culture actuarielle avec la maîtrise des outils numériques ; des profils hybrides, rares et très convoités. Parallèlement, des métiers historiques se réinventent sous mes yeux. Le souscripteur, par

exemple : ne travaille plus uniquement à partir de tables de mortalité et d'historiques sinistres. Il s'appuie désormais sur des modèles prédictifs. Le métier reste inchangé, mais exercé avec des outils et une compréhension du risque infiniment plus riches.

Aussi, nous constatons que l'intelligence artificielle a révolutionné et continuera de réinventer sur les prochaines années la plupart des métiers, surtout ceux se rapportant à la filière tertiaire. Conscients de ces enjeux, AVENI-RE a mis en place une politique d'adaptation, s'appuyant sur des ressources humaines au fait de ces mutations et capables d'impulser une vraie transformation digitale.

La pénurie d'actuaire et de spécialistes techniques en Afrique est documentée. Comment une structure comme AVENI-RE gère-t-elle cette contrainte structurelle, forme-t-elle en interne, fait-elle appel à des expertises extérieures, ou invente-t-elle d'autres solutions ?

AVENI-RE a eu la chance d'avoir comme fondateur et Président Directeur Général un ingénieur électromécanicien. La stratégie RH s'est donc rapidement construite autour de profils techniques et actuariels capables de répondre à la gestion des risques. Ainsi donc, AVENI-RE compte près d'une dizaine de collaborateurs actuaires et ingénieurs d'une part pour une meilleure appréciation des risques devant intégrer le portefeuille, mais d'autre part, pour un renforcement de son programme d'assistance technique au profit des cédantes (visite de risque, cotation, formation...)

La réassurance africaine a besoin de femmes qui pensent différemment...

La pénurie bien qu'elle soit réelle ne nous impacte pas et nous ne devons pas nous permettre simplement de la subir. Notre réponse est trifold. Premièrement, nous formons en interne : nous avons développé des parcours de montée en compétences structurés, où des collaborateurs talentueux qui n'ont pas nécessairement le bagage actuariel complet peuvent acquérir des compétences techniques solides en travaillant aux côtés de nos experts. Deuxièmement, nous collaborons avec des partenaires académiques et professionnels (des universités, des associations professionnelles de la zone CIMA) pour anticiper les besoins futurs et orienter la formation initiale. Troisièmement, nous n'hésitons pas à faire appel à des expertises ponctuelles sur des sujets très spécifiques, mais toujours dans une logique de transfert de compétences.

AVENI-RE a une vocation panafricaine affirmée. Du point de vue des ressources humaines, qu'est-ce que cela implique réellement, en termes de profils recrutés, de mobilité interne, et de ce que vous appelez "l'ancrage local des talents" ?

La vocation panafricaine n'est pas un slogan chez nous ; c'est un critère de recrutement et une logique de développement des talents. Nous cherchons des profils capables de penser au-delà de leur marché national, qui comprennent les dynamiques régionales et qui ont l'agilité

culturelle pour travailler efficacement avec des équipes diversifiées. Mais l'ancrage local est tout aussi fondamental. Nous ne voulons pas créer une élite circulante déconnectée des réalités de chaque marché. L'ancrage local, pour nous, signifie recruter et promouvoir des talents issus de chaque pays où nous opérons, leur donner les moyens de comprendre AVENI-RE dans sa globalité, puis les responsabiliser chez eux. La mobilité interne joue un rôle clé : un collaborateur anglophone qui passe six mois dans notre marché revient transformé, avec une vision élargie et des réseaux précieux. C'est notre manière de construire une africanité opérationnelle, pas seulement idéologique.

Si vous deviez identifier le chantier RH le plus urgent pour AVENI-RE dans les trois prochaines années, lequel serait-il ? Et plus largement, que diriez-vous à une jeune femme africaine qui hésite à faire carrière dans l'assurance ou la réassurance ?

Le chantier RH le plus urgent pour AVENI-RE dans les trois prochaines années, c'est la structuration d'un écosystème de formation continue robuste. Nous sommes dans un secteur où les compétences ont une durée de vie de plus en plus courte ; entre l'évolution réglementaire, les nouveaux risques émergents et la transformation digitale, un professionnel qui ne se forme pas est rapidement dépassé. Notre priorité, c'est de faire de l'apprentissage permanent une culture d'entreprise, pas une obligation ponctuelle. À la jeune femme africaine qui hésite, je lui dirais ceci : ne laisse pas l'image du secteur décider à sa place. La réassurance africaine a besoin de femmes qui pensent différemment, qui challengent les modèles, qui apportent de la nuance là où il n'y avait que de la technique. C'est un secteur où l'intelligence, le courage et la rigueur valent plus que la conformité.

RHmag
Valorisons le capital humain
c'est former et informer

Votre Magazine 100% RH

Valorisons le capital humain

Vallons, 2 Plateaux, Cocody, Abidjan / (225) 25 22 02 01 59 _ 01 02 48 85 03
intelligence@mzkgroup.info / www.mzkgroup.info



Romuald Kouassi

Président de l'Association des Sociétés d'Assurances de Côte d'Ivoire (ASA-CI) - DG de GNA Assurances CI

Le technicien devenu stratège du marché ivoirien de l'assurance

Son style de management repose essentiellement sur une forte culture de la performance opérationnelle, une orientation client affirmée et une volonté d'innovation, notamment dans la digitalisation des services. Certains observateurs du secteur le décrivent même comme un « disrupteur », capable de bousculer les pratiques établies pour accélérer la modernisation du marché.

Son élection à la tête de l'Association des Sociétés d'Assurances de Côte d'Ivoire intervient dans un contexte charnière pour le secteur : digitalisation, inclusion assurantielle, exigences réglementaires accrues et transformation des usages.

À ce poste, il incarne désormais une double responsabilité : fédérer les acteurs du marché, accélérer la mutation du secteur vers des standards internationaux.

Sa feuille de route s'articule autour de plusieurs axes structurants : démocratisation de l'assurance auprès des populations et PME, transformation digitale des modèles opérationnels, renforcement de la confiance des assurés, dialogue renforcé avec le régulateur (CIMA).

Ce qui distingue Romuald Kouassi, c'est la combinaison de trois dimensions rarement réunies :

- la maîtrise technique (audit, finance, opérations),
- l'expérience managériale (direction générale, conduite de croissance),
- la capacité de projection sectorielle (vision marché et transformation).

Fin connaisseur des rouages du marché ivoirien, il apparaît aujourd'hui comme un acteur clé de sa structuration future, dans un secteur encore à fort potentiel de pénétration mais en pleine mutation.

À la croisée de la rigueur financière et de la vision stratégique, Romuald Kouassi s'impose aujourd'hui comme l'une des figures montantes – et désormais centrales – du secteur assurantiel en Côte d'Ivoire. Son élection, le 2 avril 2026, à la présidence de l'Association des Sociétés d'Assurances de Côte d'Ivoire (ASA-CI) marque l'aboutissement d'un parcours de plus de deux décennies construit avec méthode.

Formé à l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny et à l'École supérieure de commerce d'Abidjan, il débute sa carrière en 2002 chez Deloitte en tant qu'auditeur financier. Cette première expérience forge chez lui une culture de la rigueur, du contrôle et de la performance, qui restera une constante dans son parcours.

Il rejoint ensuite Saham Assurance Côte d'Ivoire en 2007, où il gravit progressivement les échelons pendant plus de douze ans : audit interne, contrôle de gestion, direction des opérations, puis direction générale adjointe. Une montée en puissance typique des profils « bâtisseurs », capables de maîtriser toute la chaîne de valeur du métier.

En 2019, il prend la direction générale de GNA Assurances CI. À ce poste, il s'impose comme un manager de croissance et de transformation. Sous son leadership, l'entreprise consolide sa position parmi les leaders du segment non-vie, avec une progression notable de son chiffre d'affaires et de sa part de marché.





Jonathan Zebe

Directeur Général
Activa Assurances Côte d'Ivoire

L'excellence de service que nous prônons commence par l'excellence humaine en interne

À l'occasion de la 50^e édition de la FANAF, tenue à Abidjan, le Directeur Général d'Activa Assurances Côte d'Ivoire, Jonathan Zebe, partage sa lecture des grandes mutations qui redessinent le secteur. Entre impératif de transformation digitale, enjeu d'inclusion assurantielle et montée en compétences des talents, il revient sur la stratégie d'un groupe panafricain résolument engagé à bâtir une assurance plus innovante, accessible et ancrée dans les réalités africaines.

La FANAF 2026 est une édition historique. Quel regard portez-vous sur ce rendez-vous pour Activa Assurances Côte d'Ivoire ?

Absolument, c'est une édition exceptionnelle à plus d'un titre. Fêter le 50^e anniversaire de la FANAF ici même à Abidjan, sous le thème « Bâtir le futur de l'assurance africaine », c'est à la fois une fierté et une responsabilité. Pour Activa Assurances Côte d'Ivoire, être présent à ce rendez-vous n'est pas anodin. Nous sommes un acteur panafricain né sur le continent, engagé depuis plus de 25 ans en Afrique subsaharienne. Cette assemblée générale est pour nous l'occasion de mesurer le chemin parcouru, de prendre le pouls du secteur et surtout de réaffirmer notre engagement en faveur d'une assurance africaine plus forte, plus inclusive et plus innovante.

Quels sont les sujets qui ont particulièrement retenu l'attention de vos équipes lors de cette édition ?

Les débats ont tourné autour de plusieurs enjeux qui nous sont très chers : la digitalisation, l'inclusion assurantielle et la souveraineté financière du continent. La question de la micro-assurance et de l'assurance agricole indicielle a été au cœur des échanges, et ce sont des segments sur lesquels Activa travaille activement. Nous avons aussi suivi avec intérêt les discussions autour de la montée des risques climatiques et sécuritaires, qui exigent de nous une capacité de modélisation et de rétention locale toujours plus solide. La transformation numérique n'est plus une option - c'est une condition de survie et de pertinence dans les 10 prochaines années.

En matière de ressources humaines justement, comment Activa Assurances CI prépare-t-elle ses équipes aux mutations du secteur évoquées lors de la FANAF ?

C'est précisément le sujet qui me tient le plus à cœur. La FANAF 2026 a clairement mis en évidence que la transformation du secteur ne peut réussir sans une montée en compétences de nos collaborateurs. Chez Activa Côte d'Ivoire, nous avons investi dans des programmes de formation continue, notamment autour de la data, de l'actuariat et des nouveaux outils digitaux. Nous avons également renforcé notre politique de gestion des talents pour attirer et fidéliser des profils spécialisés. Un collaborateur bien formé et épanoui, c'est une promesse tenue envers nos clients. L'excellence de service que nous prôtons commence par l'excellence humaine en interne.

Activa Assurances est un groupe panafricain. Comment cette dimension régionale se traduit-elle concrètement dans votre participation à la FANAF ?

La FANAF est par essence un espace de solidarité et d'intelligence collective africaine, et c'est exactement l'ADN du Groupe Activa. Présents dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, nous profitons de ce type d'événement pour partager les meilleures pratiques

entre nos différentes filiales, renforcer les synergies et porter une voix commune sur des sujets réglementaires et stratégiques. Le marché ivoirien, en accueillant cette 50e édition et en étant leader en Afrique de l'Ouest avec un chiffre d'affaires du marché dépassant 690 milliards FCFA en 2025, incarne parfaitement cette dynamique d'émergence. Activa CI est fière de contribuer à cette performance collective.

Quelles ambitions Activa Assurances Côte d'Ivoire se fixe-t-elle pour les prochaines années, dans l'esprit de ce que la FANAF 2026 a tracé comme cap ?

La FANAF 2026 nous a confirmé que le marché ivoirien et africain a un potentiel immense, encore largement sous-exploité. Notre ambition chez Activa CI est de continuer à innover pour toucher les segments de population encore peu ou pas assurés, à travers des produits adaptés, accessibles et digitaux. Nous voulons renforcer la confiance des assurés en tenant notre promesse fondamentale : indemniser vite, bien et avec humanité. À moyen terme, nous entendons aussi jouer un rôle actif dans la structuration du marché, en contribuant aux réflexions réglementaires dans l'espace CIMA et en restant un partenaire de référence pour les entreprises comme pour les particuliers en Côte d'Ivoire.

**ACTIV'AUTO
CHAP !**

**Votre
ASSURANCE AUTO
par simple appel**

**Contactez le
01 05 62 62 62
27 20 33 77 77**

Activa
passionnement clients

Activa
passionnement clients

LALIGA
OFFICIAL REGIONAL PARTNER

ATTESTATION D'ASSURANCE AUTO
DATE D'ÉMISSION : 15/01/2026
TÉLÉCHARGÉE LE : 15/04/2026 À 15:18

IMMATRICULATION
ou NUMÉRO DE CHÂSSIS

10/01/2026
17/01/2027

TYPE : CAMION
MARQUE : JMC
MODÈLE : N 104
CATÉGORIE : TRANSPORT POUR PROPRIÉTÉ

ACTIVA ASSURANCES CI
Siège Social :
27904009
Société de groupe assurances



Assurance, bien-être et RSE Un levier stratégique pour attirer et engager durablement les talents en Afrique

Aniéla Vé Kouakou

Présidente-Fondatrice AGILOYA Afrique

Dans un contexte africain marqué par une transformation accélérée des organisations et une concurrence croissante pour attirer les meilleurs profils, les entreprises sont confrontées à un défi majeur : comment recruter, engager et fidéliser durablement leurs talents ?

Si la rémunération reste un facteur important, elle ne suffit plus. Les collaborateurs, notamment les profils qualifiés et à fort potentiel, attendent désormais des employeurs une vision plus globale de leur sécurité, de leur bien-être et de leur avenir. Dans ce contexte, les politiques d'assurance et de protection sociale s'imposent comme un levier stratégique

encore largement sous-exploité.

L'assurance, bien plus qu'un coût, un investissement RH à forte valeur

Trop souvent perçue comme une charge financière, l'assurance est en réalité un investissement direct dans le capital humain. Elle répond à un besoin fondamental : la sécurité.

Dans des environnements parfois marqués par l'incertitude économique, sanitaire ou sociale, proposer une couverture santé, une prévoyance ou des dispositifs de protection adaptés permet de réduire significativement la charge mentale des collaborateurs. Un salarié qui se sent protégé, pour lui-même et pour sa famille, est plus engagé, plus concentré et plus performant.

L'impact est mesurable : baisse de l'absentéisme, amélioration de la productivité, renforcement de l'engagement et réduction du turnover. À l'échelle d'une

organisation, ces effets génèrent un retour sur investissement bien supérieur au coût initial des dispositifs mis en place.

Un levier puissant d'attractivité et de fidélisation des talents

Dans un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel, les avantages sociaux deviennent un facteur de différenciation décisif.

Les talents, notamment les jeunes diplômés et les profils expérimentés, arbitrent désormais leurs choix non seulement sur le salaire, mais aussi sur la qualité de l'environnement de travail et les garanties offertes. Une politique d'assurance claire, structurée et lisible constitue un signal fort envoyé au marché : celui d'une entreprise responsable, structurée et soucieuse du bien-être de ses équipes.

À l'inverse, l'absence de couverture ou des dispositifs insuffisants peuvent rapidement devenir un frein à l'attractivité, voire un facteur de



départ pour les collaborateurs déjà en poste.

Assurance et RSE, un engagement concret et différenciant

Au-delà de la performance RH, les politiques d'assurance s'inscrivent pleinement dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises, RSE.

Protéger ses collaborateurs, c'est reconnaître leur valeur, mais aussi étendre cette protection à leurs familles, souvent fortement dépendantes de leur stabilité professionnelle. Dans de nombreux contextes africains, l'impact de ces dispositifs dépasse largement le cadre de l'entreprise pour toucher l'ensemble du tissu social.

Ainsi, intégrer l'assurance dans sa stratégie RSE, c'est passer d'une posture déclarative à une action concrète et mesurable. C'est également renforcer sa réputation auprès des partenaires, des investisseurs et des institutions, de plus en plus attentifs aux engagements sociaux des organisations.

Aligner performance économique et responsabilité humaine

Contrairement à certaines idées reçues, investir dans l'assurance ne relève pas uniquement d'une démarche sociale ou éthique, c'est aussi une décision stratégique rationnelle.

Le coût du remplacement d'un collaborateur, recrutement, intégration, perte de productivité, est souvent largement supérieur à celui d'une couverture adaptée. De même, les risques liés à des situations non anticipées, maladie, accident, incapacité, peuvent fragiliser durablement une organisation.

En intégrant des dispositifs d'assurance dans leur stratégie RH, les entreprises sécurisent non seulement leurs équipes, mais aussi leur propre performance et leur continuité d'activité.

Vers un nouveau standard des entreprises africaines

L'évolution des attentes des talents et des exigences du marché impose un changement de paradigme. L'assurance ne peut plus être considérée comme un avantage accessoire, mais comme un pilier structurant de la stratégie RH et RSE.

Les entreprises qui sauront l'intégrer de manière intelligente et progressive disposeront d'un avantage concurrentiel décisif, celui de bâtir des organisations plus solides, plus attractives et profondément engagées.

Car, au-delà des dispositifs, c'est bien une conviction qui doit guider l'action : une entreprise performante est avant tout une entreprise qui protège, valorise et sécurise durablement ses talents.





À l'heure où la vitesse s'impose comme un standard dans les organisations, la profondeur de la réflexion semble reculer au profit d'une efficacité immédiate. Entre décisions accélérées, information condensée et montée en puissance de l'intelligence artificielle, une nouvelle norme s'installe insidieusement : celle d'une compréhension "suffisante" pour agir. Mais à quel prix pour la qualité des décisions et la performance durable ? Dans cette tribune, Inès Banny, Directrice générale de 35°Ouest, agence de conseil en communication stratégique qui accompagne les entreprises, les institutions et les dirigeants dans leurs

Sommes-nous entrés dans l'ère de l'approximation acceptable ?

Inès Banny

Directrice générale de 35°Ouest

enjeux de positionnement, de réputation et de transformation, interroge les dérives d'une culture de l'approximation devenue acceptable.

Dans les environnements professionnels en Côte d'Ivoire, tout s'accélère. Les entreprises se structurent, les projets s'enchaînent, les équipes montent en puissance. À Abidjan, cette dynamique est tangible : la pression concurrentielle s'intensifie, les cycles de décision se raccourcissent et la capacité à aller vite s'impose comme un standard. La vitesse devient un marqueur d'efficacité, parfois même de crédibilité.

Cette transformation modifie profondément les modes de travail. Les formats se condensent, les réunions se resserrent, les décisions se prennent à partir d'éléments déjà filtrés. Selon McKinsey, les cadres consacrent aujourd'hui près de 60 % de leur temps à la communication

(réunions, e-mails, présentations) soit deux fois plus qu'il y a vingt ans. Dans le même temps, la capacité d'attention diminue et la lecture approfondie devient plus rare.

Le paradoxe est là : les organisations n'ont jamais eu autant d'informations à disposition, mais elles prennent de moins en moins le temps de les comprendre en profondeur. Dans la pratique, une analyse détaillée est rapidement transformée en synthèse, puis en quelques messages clés directement exploitables. Le raisonnement se réduit progressivement à ses conclusions. Une norme implicite s'installe, celle d'une compréhension jugée suffisante pour agir.

Peu à peu, une culture s'installe : celle de l'approximation acceptable.

Ce phénomène de plus en plus visible localement, permet de décider vite, de tenir le rythme, de produire des arbitrages lisibles. Il donne une impression d'efficacité mais transforme la manière dont les



décisions sont construites.

Cette accélération ne fait pas que gagner du temps. Elle compresse la pensée.

Un projet construit sur plusieurs dizaines de pages, intégrant des hypothèses, des scénarios et des arbitrages, se retrouve souvent réduit à quelques slides. Ce passage implique une perte. Les hypothèses deviennent implicites, les limites disparaissent, les zones de risque s'effacent derrière une recommandation claire.

Cela crée une fracture silencieuse. Ceux qui produisent l'analyse conservent la complexité du sujet. Ceux qui décident agissent à partir d'une version simplifiée. Entre les deux, un écart se forme. Cet écart ne se voit pas au moment de la décision. Il apparaît dans l'exécution à travers notamment des interprétations divergentes, des ajustements successifs, des retours en arrière. Selon le Project Management Institute, près de 30 % des projets sont revus ou échouent en raison d'une mauvaise définition initiale ou d'une compréhension insuffisante des objectifs.

Ce qui est gagné en vitesse au départ se perd en cohérence par la suite. La réflexion ne disparaît pas. Elle se déplace. Elle intervient plus tard, souvent dans l'urgence. À cette dynamique s'ajoute un facteur plus récent : l'intelligence artificielle.

Les outils d'IA permettent aujourd'hui de produire en quelques secondes des synthèses structurées, des analyses et des recommandations. Ils facilitent l'accès à l'information et accélèrent la mise en forme des idées. Mais ils renforcent aussi un réflexe déjà présent : s'appuyer sur une version immédiatement exploitable, sans toujours revenir à la matière initiale. Une réponse générée est fluide, convaincante, directement utilisable. Elle donne une impression de maîtrise. Cette impression peut suffire à enclencher une décision.

Or, ces contenus reposent sur des probabilités et des modèles. Ils ne remplacent pas l'appropriation du sujet, ni la compréhension des contraintes réelles d'un contexte donné. Dans des environnements déjà marqués par l'accélération, l'IA agit comme un amplificateur. Elle rend encore plus accessible une compréhension intermédiaire, jugée suffisante pour agir.

Le sujet ne réside pas dans l'outil. Il réside dans l'exigence que l'on maintient face à lui. Car plus l'accès à l'information est rapide, plus la capacité à la comprendre devient déterminante. C'est là que s'installe une confusion. La vitesse est assimilée à la maîtrise. La synthèse est confondue avec la compréhension. L'exposition d'une idée tient lieu d'appropriation.

Or, la performance ne se joue pas uniquement dans ce qui est visible. Elle se construit en amont : dans le temps de lecture, dans la structuration des idées, dans la capacité à suivre un raisonnement jusqu'à ses implications concrètes. Une étude de Harvard Business Review montre que les organisations qui structurent davantage leurs processus de décision obtiennent des performances supérieures sur le long terme.

Finalement, la question ne porte pas sur un retour aux formats longs, ni sur un refus de la concision. Elle porte sur le niveau d'exigence que l'on choisit de maintenir. Comprendre avant de décider. Préserver un espace pour le raisonnement. Considérer le temps d'analyse comme un levier de performance.

Dans des environnements où tout pousse à accélérer, maintenir cette exigence devient un choix structurant. Car la performance durable se joue dans la qualité des décisions qui la rendent possible.

Et dans ce contexte, la compréhension approfondie devient un avantage compétitif.



Et si la RSI remplaçait la RSE en Côte d'Ivoire ?

Dr Rachel Youant Koffi

Experte RH

formation dans les pays d'Afrique francophone. Les labels RSE voient le jour.

la norme internationale ISO 26000, qui donne aux organisations les lignes directrices de la RSE. Délivré par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), ce label requiert une évaluation de l'entreprise candidate par un cabinet indépendant. Aujourd'hui, plus d'une centaine d'entreprises sont labellisées dont seulement un tiers de PME alors même qu'elles constituent 80% du tissu économique marocain.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept émergent en Afrique, mais encore mal connu d'une grande majorité de dirigeants et cadres d'entreprises du Continent.

Cependant, on observe depuis quelques années une progression de la RSE en Afrique. Un nombre croissant d'initiatives dans le domaine de la formation à la RSE voient le jour. L'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable et l'Université de l'École d'administration publique du Québec développent par exemple pour les États africains un Programme National en Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Organisations (PIDDRSO) qui donne lieu à des sessions de

Au Sénégal, la RSE suscite beaucoup d'intérêts avec la création en 2008 de l'initiative RSE Sénégal. Elle a comme objectif la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises dans le dit pays et en Afrique de l'ouest.

Initiée en 2012 par l'Initiative RSE Sénégal et par le Conseil national du patronat (CNP), la Charte RSE et développement durable des entreprises a été élaborée par onze (11) entreprises de différents secteurs (mines, industrie, BTP, banque, hôtellerie, etc.) en tenant compte à la fois de leurs préoccupations communes et des enjeux du développement durable au Sénégal.

En matière de RSE, le Maroc fait clairement figure de bon élève sur le continent. Mis en place en 2006, son label est totalement conforme à

La Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie (Conect), créée en 2011, propose quant à elle, le même outil, et le Conseil national du patronat du Sénégal (CNP) a lancé le sien en 2022. Sans oublier l'initiative de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (Ohada) qui doit permettre à ses 17 pays membres de déployer le label RSE le plus important du continent.

Au Mali, il s'est tenu un forum sous régional de réflexion des organisations



d'employeurs d'Afrique francophone sur la responsabilité sociale des entreprises en août 2007. Organisé par le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) en collaboration avec le Bureau International du Travail (BIT) et l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE), ce forum, premier du genre dans le milieu des employeurs d'Afrique francophone, avait pour objectif de « dégager une stratégie africaine commune de promotion de la RSE sur le Continent ».

De ce qui précède, le constat est que les organisations patronales de certains pays africains sont fortement engagées dans la labélisation RSE. Quid de la Côte d'Ivoire ?

En Côte d'Ivoire, la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) à travers sa Commission Gouvernance, Ethique et Responsabilité Sociétale des Entreprises (GERSE) veut impulser la dynamique de la gouvernance et de la RSE auprès du Secteur privé ivoirien. C'est dans ce cadre qu'elle organise régulièrement des ateliers de formation et des sessions d'information à l'endroit de ses membres. Une charte RSE a même été signée.

Le constat est que de plus en plus d'entreprises en Côte d'Ivoire s'approprient la RSE, mais en copiant machinalement les procédures et mécanismes des headquarters sans toujours tenir compte des réalités locales et des besoins de leurs stakeholders. La problématique qui résulte de ce constat est la suivante : les politiques RSE des entreprises ivoiriennes pourront-elles atteindre leurs objectifs et répondre efficacement aux attentes de leurs parties prenantes ?

Au sens de la norme ISO 26000, la RSE repose sur sept (7) piliers :

1. La responsabilité de rendre compte,
2. La transparence,
3. Le comportement éthique,
4. Le respect des intérêts des parties prenantes,
5. Le respect du principe de laïcité,
6. Le respect des normes internationales de comportement,
7. Le respect des droits de l'Homme.

Considérant chacun de ces piliers qui constituent l'essence même de la RSE, comment les entreprises ivoiriennes doivent les adapter à la réalité de leur contexte économique, environnemental et social ?

Une approche de solution est de réadapter les textes et lois relatifs à la RSE au contexte ivoirien en s'appuyant sur la Confédération Générale des entreprises de Côte d'Ivoire. Peut-être faudrait-il écrire et publier un label exclusif à la Côte d'Ivoire à l'instar des pays ci-dessus mentionnés ?

C'est à ce prix uniquement que la RSE en Côte d'Ivoire pourra apporter et avoir une valeur ajoutée pour les entreprises ivoiriennes. Et si on prenait ce pari ? Et si la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) cédait sa place à la Responsabilité Sociétale Ivoirienne (RSI) pour avoir tout son sens et non pour un effet de mode ? Et si le label Responsabilité Ivoirienne des Entreprises se mettait en place sous l'instigation de la Confédération Générale des entreprises de Côte d'Ivoire ?



01- Accueillir : Recrutement – Onboarding

L'arrivée en entreprise est une forte période de stress pour la nouvelle recrue (mais aussi les collaborateurs qui étaient en expatriation, etc). Piloter l'onboarding du nouveau / ancien collaborateur permet de facilement se familiariser avec la culture et la stratégie d'entreprise, ses objectifs et améliorer la qualité des relations.

Plus l'onboarding sera efficace, moins le collaborateur sera stressé et anxieux. Il va débuter une expérience sereine et positive dans sa nouvelle équipe : premier pas du sentiment d'appartenance.

Accueillir pour créer les relations et limiter le stress.

Le top 5 des meilleures actions Expérience collaborateur

Regine Love Moukete

Chief happiness officer / Consultante QVT

02 - Humaniser : Culture d'entreprise / leadership / QVCT

Le Human to Human (H2H).

Le manager, chef d'orchestre, facilitateur et empathique. Coacher les managers et dirigeants aux compétences humaines (softs skill), l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, le bien-être et la prise en charge des risques psychosociaux.

L'avantage de ces outils est qu'ils favorisent l'innovation, l'autonomie et libèrent le potentiel des talents. Les collaborateurs réagissent à une vision, et non à des faits et des chiffres. Il est donc primordial de réfléchir à la façon la plus efficace et appropriée pour établir des liens plus étroits avec ceux-ci et promouvoir le bien-être au travail.

In fine, humaniser le management crée un environnement avec des relations authentiques, stimulantes et limite le stress. L'humanisme en en-

treprise n'est pas contradictoire à la performance, bien au contraire : c'est l'incontournable

Humaniser pour favoriser la bienveillance et mobiliser

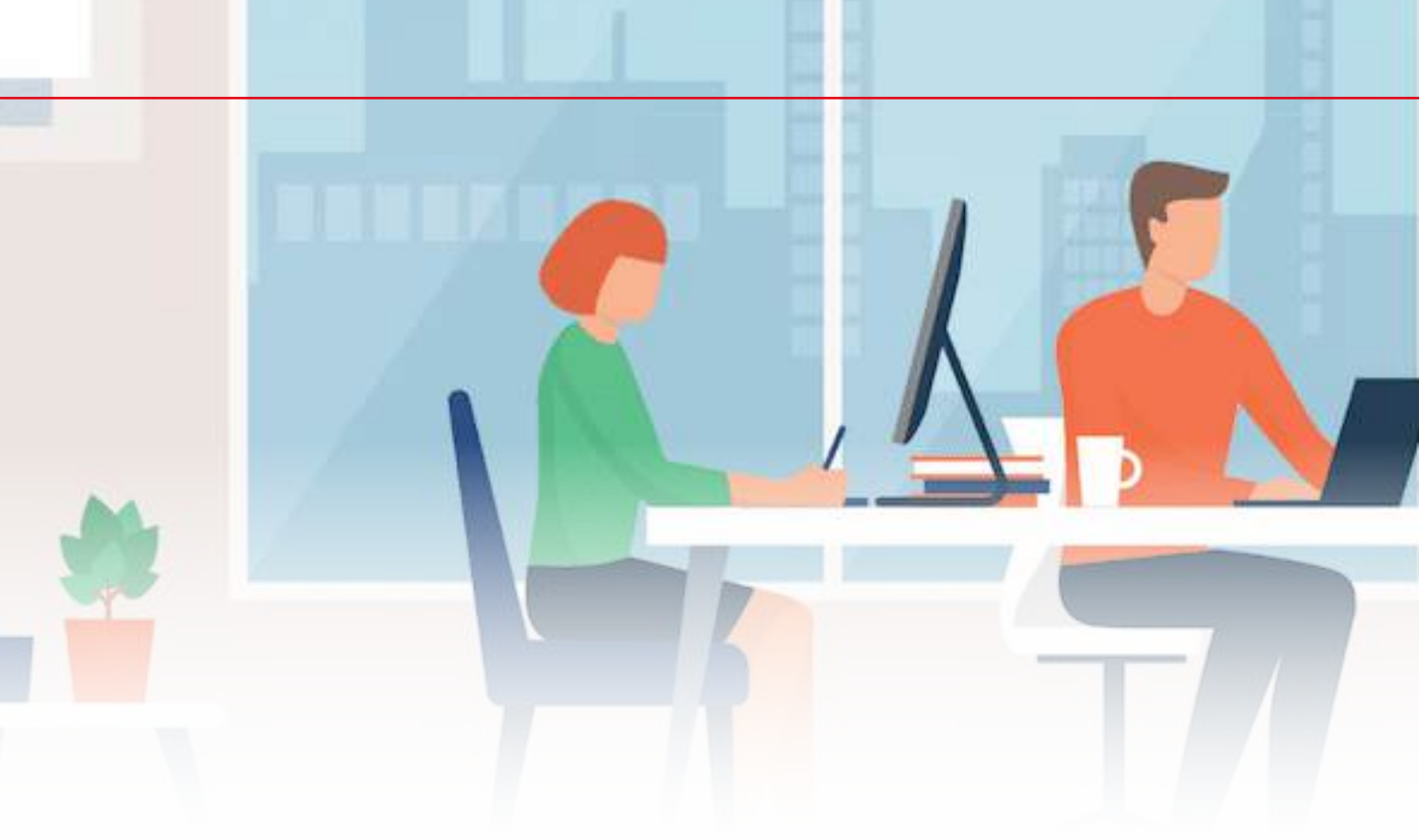
03 - Personnaliser / Développer : Formation, Coaching

Le manager doit être capable d'identifier et connaître la personnalité de chacun de ses collaborateurs.

L'avantage ici serait de maîtriser les sources de motivations, de stress, de conflits et de connaître les conditions optimales dans lesquelles chaque profil se démarque et brille. Définir un parcours personnalisé pour chaque collaborateur en cohérence avec les opportunités de mobilité.

L'ère où les managers géraient les collaborateurs de la même façon est révolue. Chaque talent est unique !

Personnaliser pour développer le plein potentiel de chaque talent



04 - Valoriser : Feedback – Evénements conviviaux

En tant que manager, il faut viser l'épanouissement de tous en favorisant une cohésion d'équipe et une intelligence collective pour servir les objectifs communs.

Il existe de nombreuses pratiques pour valoriser les collaborateurs, faire des feedbacks motivants, soigner la communication, soutenir et recadrer selon la personnalité, organiser des sensibilisations sur les RPS, être disponible et à l'écoute.

Prendre soin de leurs conditions de travail et encourager la flexibilité, Organiser les événements conviviaux (team building, séminaires,) autant d'actions pour montrer aux collaborateurs qu'ils sont précieux.

Valoriser pour dégager des énergies positives

06 - Fidéliser / Améliorer : Baromètre- Parcours expérience client – Chief Happiness Officer (CHO) / Responsable expérience collaborateur

L'expérience collaborateur se bonifie avec le temps, de même que les besoins de l'entreprise, sa stratégie, sa culture et sa performance.

Mesurer régulièrement l'expérience collaborateur par des enquêtes pulse : outil simple, pratique pour récolter le feedback des collaborateurs sur les actions mises en place. Les baromètres réguliers permettent d'ajuster les actions et réparer le tir pour éviter le mal-être, le stress, les conflits, le turnover, ...

Avoir un CHO – REC serait la clé pour piloter et faire vivre votre politique expérience collaborateur.

Fidéliser par l'expérience positive au travail !



Le Facility Management face aux réalités ivoiriennes

Longtemps cantonné à une fonction support, le Facility Management amorce une mutation décisive en Côte d'Ivoire. Pour Abinan Sewa Deki, Directrice Générale de GPFI-CI, il ne s'agit plus de gérer des coûts, mais de piloter la performance des environnements de travail. Entre déficit de vision, enjeux de structuration et montée progressive en maturité, elle décrypte les défis et opportunités d'un secteur appelé à devenir un pilier stratégique des organisations.

Le Facility Management reste un concept encore flou pour beaucoup d'organisations en Côte d'Ivoire. Concrètement, de quoi parle-t-on lorsqu'on évoque ce métier dans notre contexte local ?

Le Facility Management, ce n'est pas du nettoyage, ce n'est pas de la maintenance et ce n'est pas non plus une simple gestion des moyens généraux. Le Facility Management consiste à piloter de manière intégrée tout ce qui permet à une organisation de fonctionner efficacement au quotidien : ses bâtiments, ses équipements, ses services aux occupants et plus largement son environnement de travail.

Mais au-delà de cette définition, il faut comprendre que le Facility Management est une discipline de gestion. Il ne s'agit pas simplement d'exécuter des prestations, mais d'organiser, d'optimiser et de sécuriser l'exploitation des actifs d'une entreprise.

C'est la gestion stratégique des environnements de travail et des actifs d'une entreprise.

Dans le contexte ivoirien, où les investissements immobiliers sont en forte croissance et où les entreprises investissent de plus en plus dans leurs infrastructures, le véritable sujet n'est plus de construire, mais de savoir exploiter efficacement ce qui a été construit. Il faut pouvoir passer d'une logique d'entretien à une logique de pilotage de la performance des actifs. C'est cela, le Facility Management. Comment transformer un actif en performance durable ? C'est là que se crée la valeur.

Dans les entreprises ivoiriennes, le Facility Management est-il aujourd'hui piloté comme un levier de performance ou reste-t-il cantonné à une logique de gestion opérationnelle et de réduction des coûts ?

Aujourd'hui dans la majorité des entreprises ivoiriennes, aucune politique de Facility Management n'est clairement appliquée. Les activités sont encore majoritairement pilotées comme des centres de coûts dans une logique opérationnelle avec un objectif principal de maîtrise des coûts. 1 Et c'est précisément là le problème. C'est une erreur stratégique.

On cherche à réduire les budgets, à économiser sur le Facility Management sans mesurer ce que coûte réellement un environnement mal géré : pannes, inefficacités, pertes de productivité, dégradation des actifs, insatisfaction des équipes.

Cependant, cette approche est en train d'évoluer. Certaines entreprises, notamment les plus structurées ont déjà changé de lecture. Elles commencent à comprendre que le Facility Management ne doit pas être réduit à une ligne budgétaire, mais considéré comme un levier de performance. Il ne coûte pas cher, c'est le mauvais Facility Management qui coûte cher.

Un environnement de travail mal géré a un impact direct sur la productivité, la continuité d'activité et même la perception de l'entreprise. À l'inverse, un Facility Management structuré permet d'optimiser les coûts sur le long terme, d'améliorer les conditions de travail et de sécuriser les opérations.

Nous sommes donc dans une phase de transition, où le Facility Management commence progressivement à être reconnu comme un outil de pilotage stratégique.

On observe souvent un décalage entre les standards internationaux et les pratiques locales. Quelles sont, selon vous, les adaptations indispensables pour faire fonctionner efficacement le Facility Management en Côte d'Ivoire ?

Le décalage existe, mais il est normal. Le problème, ce n'est pas l'écart. Le problème, c'est l'absence de modèle structuré local.

L'erreur serait de vouloir appliquer les standards internationaux de manière rigide. Mais on ne peut pas non plus fonctionner sans standards.

Il faut donc construire un modèle hybride :

Des méthodes internationales pour structurer

Une exécution adaptée au terrain.

Cela implique notamment :

- Des modèles opérationnels, qui doivent tenir compte des réalités des sites, des infrastructures et des contraintes techniques locales.
- Des modèles économiques, qui doivent être compatibles avec les budgets des entreprises tout en garantissant un niveau de qualité acceptable.
- Une intégration du tissu local, notamment à travers des prestataires de proximité, tout en les accompagnant vers plus de professionnalisation.

- La formation et la montée en compétence des équipes. Les standards internationaux ne peuvent produire des résultats que s'ils sont portés par des ressources formées et structurées.

Standardiser sans adapter, c'est inefficace. Adapter sans structurer, c'est désorganisé. La performance est dans l'équilibre.

Qu'est-ce qui freine réellement son développement aujourd'hui : un déficit de compréhension des dirigeants, un manque de compétences structurées, ou encore l'absence d'un cadre réglementaire clair ?

C'est une combinaison de ces trois facteurs. Mais les plus déterminants restent : la compréhension et la vision.

Il existe encore un déficit de compréhension au niveau de certains dirigeants, qui perçoivent le Facility Management comme une fonction support et non comme un levier stratégique. Tant qu'il sera perçu comme un sujet secondaire, il sera mal piloté.

Ensuite, il y a un vrai enjeu de compétences. Le secteur existe, mais il n'est pas encore suffisamment structuré en termes de métiers, de standards et de formation.

Enfin, l'absence de cadre normatif ou de référentiels reconnus à l'échelle nationale limite la professionnalisation du secteur.

Mais au fond, tout part d'une décision simple : considérer ou non le Facility Management comme stratégique. Son développement en dépend.

Les compétences peuvent se former. Les cadres peuvent se construire. Mais sans vision, rien ne bouge. Le jour où les dirigeants considéreront le Facility Management comme un levier stratégique, le secteur se structurera naturellement.

À l'inverse, sentez-vous émerger une prise de conscience des entreprises quant à l'impact du Facility Management sur la productivité, l'image de marque et l'expérience collaborateur ?

Oui, clairement.

On observe une évolution progressive, notamment chez les grandes entreprises et les multinationales. Elles intègrent de plus en plus la notion d'expérience collaborateur et comprennent que l'environnement de travail joue un rôle direct sur la performance. Elles ne parlent plus seulement de coûts.

La qualité des services, la fiabilité des installations, le confort des espaces sont désormais des éléments qui participent à l'image de l'entreprise, mais aussi à sa capacité à attirer et retenir les talents.

Elles ont compris qu'un environnement de travail mal géré se voit, se ressent et se paie. À l'inverse, un environnement maîtrisé :

- Améliore la productivité
- Renforce la marque employeur
- Sécurise les opérations.

Cette prise de conscience reste encore minoritaire, mais elle est structurante. C'est elle qui va tirer le marché vers le haut et elle est déjà en cours. Un



Abinan Sewa Deki

Directrice Générale de GPFI-CI

Le véritable enjeu n'est pas seulement l'outil, mais la culture du pilotage par la donnée. Le Facility Management doit évoluer vers une approche plus structurée, basée sur la mesure, l'analyse et l'anticipation

mauvais environnement se subit. Un bon environnement se pilote.

Le Facility Management touche à des métiers souvent invisibles mais essentiels. Comment revaloriser ces fonctions et attirer des profils qualifiés dans un environnement où ces carrières restent peu connues ?

Ces métiers sont invisibles parce qu'on ne mesure pas leur impact. Mais sans eux, rien ne fonctionne. Il faut changer le regard. On ne les valorise pas parce qu'on ne comprend pas encore leur impact. Ce sont des métiers qui conditionnent le fonctionnement quotidien des entreprises. Ils sont techniques, exigeants, nécessitent des compétences réelles et ont un impact direct sur la performance des organisations.

La revalorisation de ces fonctions passe par la formation, la structuration des parcours professionnels et la mise en place de standards de qualité. Elle passe aussi par une meilleure reconnaissance en interne, en intégrant ces fonctions dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

Enfin, il est important de mieux communiquer sur ces métiers, de montrer leur utilité et leur impact. C'est en les repositionnant comme des métiers de compétence et de responsabilité que l'on attirera des profils qualifiés.

Mais surtout, il faut changer le narratif : Ce ne sont pas des métiers d'exécution, ce sont des métiers de performance, des métiers de fiabilité. Et la fiabilité est un actif stratégique.

Le jour où ce regard change, l'attractivité suivra.

Dans un pays comme la Côte d'Ivoire, où les enjeux énergétiques, environnementaux et urbains sont croissants, quelle place le Facility Management peut-il jouer dans la transition vers des organisations plus durables ?

Il est au centre du sujet. C'est lui qui permet d'agir concrètement sur la consommation énergétique, la maintenance et la durée de vie des équipements, la gestion des ressources et l'optimisation des espaces.

Dans un contexte ivoirien marqué par une urbanisation rapide et des enjeux énergétiques croissants, le FM permet de structurer, d'optimiser et de rationaliser. Il peut contribuer à réduire les coûts d'exploitation, à prolonger la durée

de vie des infrastructures et à intégrer des pratiques plus responsables. Il est donc un levier direct de transition vers des organisations plus durables.

On ne fera pas de transition durable sans Facility Management structuré.

La digitalisation est en train de transformer le secteur à l'échelle mondiale. Sur le terrain ivoirien, observe-t-on une adoption réelle des outils technologiques ou reste-t-on encore à un stade embryonnaire ?

L'adoption est encore limitée, mais elle progresse. On observe l'introduction de certains outils de gestion, notamment pour le suivi des interventions ou le reporting. Mais dans la majorité des cas, leur utilisation reste partielle.

Le véritable enjeu n'est pas seulement l'outil, mais la culture du pilotage par la donnée. Le Facility Management doit évoluer vers une approche plus structurée, basée sur la mesure, l'analyse et l'anticipation. C'est cette évolution qui permettra une transformation réelle du secteur. Sans data, il n'y a pas de pilotage. Sans pilotage, il n'y a pas de performance. Sans données, on subit. Avec des données, on anticipe.

Le Facility Management doit devenir un métier piloté par la mesure, pas par l'intuition.

En tant que dirigeante de GPFI - CI, comment conciliez-vous exigences de standards internationaux et contraintes locales dans la conception de vos offres ?

Nous travaillons sur un équilibre permanent. Nous refusons les deux extrêmes. Nous ne faisons ni du copier-coller de modèles internationaux, ni du bricolage local. Nous construisons des solutions structurées, mais applicables.

Cela signifie d'une part, que nous nous appuyons sur des standards internationaux, qui garantissent la qualité des processus, la structuration des prestations et la mesure de la performance. Et d'autre part, nous adaptons systématiquement nos modèles aux réalités locales : contraintes techniques, environnement des sites, capacités des prestataires, attentes des clients.

Notre rôle est précisément de créer ce lien entre exigence et réalité opérationnelle. C'est ce qui nous permet de proposer des solutions à la fois structurées, efficaces et applicables sur le terrain.

Si vous deviez convaincre un dirigeant ivoirien encore sceptique, quel argument décisif avanceriez-vous pour lui faire considérer le Facility Management comme un investissement stratégique ?

Je lui dirais ceci : "Vous ne perdez pas de l'argent parce que vous investissez dans le Facility Management. Vous en perdez parce que vous ne le structurez pas". Les pannes, les inefficacités, les surcoûts, les environnements dégradés... tout cela a un coût.

Le Facility Management permet de reprendre le contrôle sur les coûts, les opérations et sur la performance. Ce n'est pas une dépense. C'est un outil de maîtrise.



FONDS DE DÉVELOPPEMENT
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Nous oeuvrons pour un
**CAPITAL
HUMAIN
PRODUCTIF**



BNA/SMQ-FDCS03112513
Sur tous nos processus et tous nos sites.

Dr Philippe K. N'DRI

Secrétaire Général du FDFP / Président du RAFPRO

SIEGE ABIDJAN

20 BP 1068 ABIDJAN 20, Maison de la Formation Boulevard FHB / (225) 27 21 75 05 05 - (225) 07 00 84 00 84

f l t FDFP Côte d'Ivoire Officiel www.fdfp.ci



Dans son ouvrage « Réinventer la formation des élites »

Dr Moussa Abdoul Kader Diaby invite à repenser le modèle ivoirien

Dans un contexte où la compétitivité des nations repose de plus en plus sur la qualité de leur capital humain, la question de la formation des élites s'impose comme un enjeu stratégique majeur pour la Côte d'Ivoire. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la présentation de l'ouvrage de Moussa Abdoul Kader Diaby, qui appelle à repenser en profondeur les mécanismes de formation des futurs décideurs du pays.

La cérémonie de présentation-dédicace de « RÉINVENTER LA FORMATION DES ELITES : Innovation managériale, excellence académique et capital humain », organisée à l'hôtel Palm Club de Cocody, jeudi 16 avril 2026, a réuni un public composé d'universitaires, de décideurs publics et d'acteurs du secteur privé. L'événement s'est rapidement imposé comme un espace d'échanges sur les transformations nécessaires du système éducatif ivoirien face aux mutations du monde contemporain.

À travers cet ouvrage, Dr Moussa Diaby propose une relecture ambitieuse de la notion d'élite. « Une élite ce n'est pas seulement un diplômé. C'est une personne capable de comprendre des enjeux, de prendre des décisions et de transformer la société », a-t-il expliqué. S'appuyant sur son expérience professionnelle et internationale, il défend l'idée d'une réforme structurelle du

système de formation, afin de mieux l'aligner sur les réalités économiques et les attentes du marché de l'emploi.

Placée sous le parrainage du professeur Adama Diawara, Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, la cérémonie a également illustré la volonté des autorités ivoiriennes de faire du capital humain un levier essentiel du développement. Représentant le ministre, le directeur de cabinet Touré Vamara a salué l'initiative, soulignant la pertinence de l'ouvrage dans le contexte actuel de transformation nationale. « L'excellence académique est essentielle, mais elle doit être complétée par l'innovation, la créativité et l'engagement », a-t-il affirmé, estimant que cette publication constitue une contribution importante à la réflexion sur la formation de la jeunesse ivoirienne.

Au-delà de la dimension éducative, les échanges ont également pris une portée plus large. Représentant les Éditions Expertises Locales, Ange Sahali-Tra Bi a insisté sur la nécessité de produire et diffuser une pensée africaine. « Si nous n'écrivons pas notre propre histoire, d'autres le feront à notre place », a-t-il averti. Dans cette perspective, il a présenté le livre comme un outil d'influence intellectuelle et culturelle, ajoutant que « Publier, c'est programmer l'intelligence de demain ».

L'un des constats majeurs partagés lors de cette rencontre reste le décalage entre les formations proposées et les besoins du tissu économique. « Nous faisons face à une situation paradoxale : des entreprises en quête de compétences et des diplômés en difficulté d'insertion », a relevé l'auteur. Pour corriger cette inadéquation, plusieurs pistes ont été avancées, notamment le développement de la formation en alternance, le renforcement des partenariats entre universités et entreprises, ainsi que la valorisation de la recherche appliquée.

Dans cette dynamique, le directeur général de l'INP-HB a plaidé pour une meilleure articulation entre théorie et pratique : « Le laboratoire doit dialoguer avec l'usine. » Un appel qui rejoint la vision globale de l'auteur, également soucieux de rapprocher le

monde académique des réalités professionnelles. S'adressant à la jeunesse, il a par ailleurs encouragé l'audace, la rigueur et l'ambition comme piliers de la réussite.

Publié par Les Editions Expertise Locale, l'ouvrage s'appuie sur l'expérience de son auteur pour proposer des pistes concrètes d'amélioration de la qualité de la formation dans les institutions d'enseignement supérieur. Structuré en huit chapitres sur près de 200 pages, il analyse notamment le rôle du manager académique dans un environnement en mutation et formule des recommandations pour adapter les curricula, renforcer les liens avec les entreprises et promouvoir l'innovation dans la gouvernance des établissements.

L'auteur insiste également sur la nécessité d'adopter une approche globale, intégrant tous les niveaux du système éducatif, de l'enseignement de base au supérieur, tout en mettant en avant la recherche scientifique comme moteur de développement. En s'appuyant sur l'exemple de l'INP-HB, reconnu pour le taux d'insertion professionnelle élevé de ses diplômés, Moussa Abdoul Kader Diaby met en lumière des pratiques susceptibles d'être étendues à l'échelle nationale, voire sous-régionale.

Emmanuel Djè Bi





JNMétiers

C'est reparti pour la session 2026

♦ JNCM-JNDC 2026 ouvre la session

Les 16 et 17 avril 2026, l'Hôtel Président de la capitale politique ivoirienne s'est transformé en épiscentre de l'innovation managériale. La 11^e édition des Journées Nationales de la Communication, du Marketing et du Développement Commercial (JNCM-JNDC) a réuni le gotha des cadres dirigeants autour d'un impératif : replacer l'humain au cœur de la stratégie pour transformer l'expérience client. Cette 11^{ème} édition des JNCM-JNDC marque ainsi l'ouverture des sessions 2026 des JNMétiers.

Sous l'égide d'Expertise Locale, cette édition a posé un diagnostic clair : dans un monde saturé de digital, la différenciation ne se fait plus par la technologie seule, mais par la capacité à « humaniser pour mieux vendre ». Dès le panel inaugural, les experts Jonathan Zebe (Activa Assurances CI) et Elfried Didehia (Djamo Finances) ont martelé que l'expérience client est désormais le levier principal de création de valeur et de performance.

Pour Véronique Kouadio Aka de la Société Générale CI, le message est sans équivoque : la banque de demain ne sera pas la plus technologique, mais la plus humaine dans son environnement digital. Cette vision a été largement partagée par les intervenants, soulignant que l'optimisation des délais de traitement et la proximité restent les piliers d'une relation client réussie. « Les marques qui marquent ne sont pas les plus visibles, mais celles qui répondent à un réel besoin par la justesse de leur expérience », Anifa Zunon,

DG de Creatextive.

Le volet commercial a également été passé au crible. Philippe Konaté (Sika Finances) a invité les managers à dépasser la simple politique des primes pour instaurer de véritables « contrats d'objectifs » portés par un leadership inspirant. De son côté, Stéphane Aquegnan a rappelé que le réseau professionnel n'est pas un accessoire, mais un « actif stratégique » qu'il faut piloter avec rigueur pour garantir des opportunités durables.

L'un des temps forts de ces 48 heures fut le débat sur la communication institutionnelle. Mame Pane Sakho (Nestlé) et Prisca Sahiry (CEPICI) ont convergé sur un point crucial : l'ère de la manipulation est révolue. Dans le privé : L'influence se mérite par l'authenticité et l'alignement des actes sur les discours. Dans le public : La logique est passée de l'information à la démonstration. «



Le public doit prouver avant de convaincre », a affirmé la Directrice de la communication du CEPICI.

La clôture des travaux le 17 avril a laissé une audience convaincue : la performance de demain ne reposera plus uniquement sur la maîtrise technique, mais sur la confiance, ce capital immatériel précieux qui se construit par la preuve et la responsabilité. Qu'il s'agisse de modèles concurrentiels ou de monopoles historiques comme la CIE, représentée par Guillaume Bedié, l'exigence de redevabilité et l'innovation dans l'expérience client sont désormais les seules garanties de pérennité.

Les JNCM-JNDC ouvre ainsi le bal des JNMétiers 2026 :

- Journées Nationales de la Finance et de la comptabilité (JNFC) : 07 & 08 mai
- Journées Nationales du Secrétariat et de l'Assistanat (JNSA) : 11 & 12 juin
- Journées Nationales de la Logistique et des Achats - Journées Nationales des Moyens Généraux (JNLA-JNMG) : 18 & 19 juin
- Journées Nationales du Management de la Qualité - Journées Nationales de la Responsabilité sociétale des Entreprises (JNMQ-JNRSE) : 25 & 26 juin
- Journées Nationales des Ressources Humaines (JNRH) : 09 & 10 juillet
- Journées Nationales des Systèmes d'Information (JNSI) : 16 & 17 juillet

Alexis Kacou Bi





LES RESSOURCES HUMAINES, NOTRE LEVIER DE PERFORMANCE.

À NSIA, notre véritable valeur réside dans la diversité de nos collaborateurs. Plus de 3000 personnes animées par la même culture d'excellence, travaillent chaque jour à offrir des solutions de protection et de financement compétitives et innovantes pour offrir **le vrai visage de l'assurance et de la Banque.**



**SCANNEZ &
INSCRIVEZ-VOUS
DÈS MAINTENANT**

Jm Jdc
JOURNÉES NATIONALES
DE LA COMMUNICATION ET DU MARKETING JOURNÉES NATIONALES
DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

**16 & 17
AVRIL 2026**

Jfc
JOURNÉES NATIONALES
DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITÉ

**07 & 08
MAI 2026**

Jsa
JOURNÉES NATIONALES
DU SECRETARIAT ET DE L'ASSISTANT

**11 & 12
JUIN 2026**

Jla Jpmg
JOURNÉES NATIONALES
DE LA LOGISTIQUE ET DES ACHATS JOURNÉES NATIONALES
DU PATRIMOINE ET DES RÔLES GÉNÉRAUX

**18 & 19
JUIN 2026**

Jmq Jrse
JOURNÉES NATIONALES
DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ JOURNÉES NATIONALES
DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

**25 & 26
JUIN 2026**

Jrh
JOURNÉES NATIONALES
DES RESSOURCES HUMAINES

**09 & 10
JUILLET 2026**

Jsi
JOURNÉES NATIONALES
DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**16 & 17
JUILLET 2026**



Journées Nationales des Ressources Humaines

09 10 JUILLET 2026

Les JNRH, l'évènement RH.

YAMOOUSSOUKRO
Hôtel Président

À vos agendas...

**INSCRIVEZ-VOUS
DÈS MAINTENANT !**

Communiqué



NOUS FAISONS CONFIANCE À L'AFRIQUE, À SES MANAGERS ET À SES EXPERTISES LOCALES.

(225) 25 22 02 01 60 / 01 02 48 85 03 | jnrh@groupeexpertiselocale.com | www.jnmetiers.com/jnrh

