



**CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES
MARCHÉS D'ASSURANCES (CIMA)**



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP 1575 YAOUNDÉ – TEL : (+237) 222 207 152 – FAX : (+237) 222 207 151

E-mail : contact@iiayaounde.com

Site web : <http://www.iiayaounde.com>

YAOUNDÉ - CAMEROUN



SCG-Ré

Société Commerciale Gabonaise de Réassurance

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCES
(DESS-A)**

(Cycle III – 23^{ème} Promotion 2016 – 2018)

THÈME :

***LA GESTION DES RISQUES DANS
UNE COMPAGNIE DE
REASSURANCE DE LA ZONE
CIMA : CAS DE LA SCG -RE***

Présenté et soutenu par :

Mlle Maguy MAKITA KOMBA

Etudiante en DESS-A

IIA – Yaoundé

Sous la Direction de :

M. Sir Aboubacar NGOMA TOE

Responsable du Département Technique et Commercial

de la SCG – Ré

OCTOBRE 2018



DEDICACES

A ma très chère mère, Mme POULANGOYE SINDA Charlotte, pour tous ses sacrifices, son amour, sa tendresse, son soutien et ses prières tout au long de mes études.

A feu mon père, M. MAKITA Etienne, pour toutes les valeurs de travail, de patience et de respect qu'il m'inculqué.

A un être cher à mon cœur, M. MOUDOUMA Felix, qui a su, par son amour, combler le vide laissé par la perte de mon père.

A mon bien aimé fils, NYONDO MINKWEGHE Kyllian Davy, qui a accepté, deux années durant, de vivre loin de sa maman. Tu es ma source d'inspiration.

A mes chères sœurs, pour leurs encouragements permanents et leur soutien moral.

A mes chers frères, pour leur appui, leur confiance et leurs encouragements.

A toute ma famille...

A mon binôme, Prince BLEAKEUHOUA, nous avons passé deux belles années. Je te remercie pour ta patience et tes encouragements incessants.

Que ce modeste travail soit l'accomplissement de vos vœux et le fruit de votre soutien infailible.

Merci d'être toujours là pour moi...

REMERCIEMENTS

Tout honneur et toute gloire reviennent à Dieu le Père Tout Puissant qui nous a accordé la grâce, la santé et la force d'achever cette formation.

Nous ne pouvons clôturer cette étape de notre vie sans dire un grand « MERCI » à tous ceux qui ont concouru de près et/ou de loin à la réussite de notre formation. Il s'agit notamment de :

- ♣ Madame Prisca KOHO épouse. NLENG, Directeur National des Assurances du Gabon et l'ensemble de ses collaborateurs pour leurs disponibilités, leurs conseils, leurs remarques et leurs soutiens ;
- ♣ Monsieur Urbain Philippe ADJANON, Directeur Général de l'IIA, pour sa gestion admirable de l'institut ;
- ♣ Monsieur DANFAKHA DEMBO, Directeur des études de l'IIA, pour sa disponibilité, ses conseils et ses encouragements tout au long de notre formation ;
- ♣ Toute l'équipe pédagogique de l'IIA et les intervenants professionnels responsables de la formation de DESS-A et MST-A, pour avoir assuré la partie théorique de notre formation.

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur expérience enrichissante durant ces cinq mois de stage à la SCG-Ré :

- ♣ Docteur Andrew GWODOG, Administrateur Directeur Général, pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordé dès mon arrivée dans l'entreprise ;
- ♣ Monsieur NGOMA TOE Sir Aboubacar, Responsable du Département Technique et Commercial, mon encadreur, pour m'avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise, pour le temps qu'il m'a consacré, ses conseils et sa participation au cheminement de ce mémoire ;
- ♣ Monsieur MBA ONDO Igor, Chef de service Surveillance du portefeuille et Risk Management, pour sa disponibilité, ses conseils, son grand apport dans la rédaction de ce mémoire ; et à l'ensemble du personnel de la SCG-Ré pour leur accueil sympathique et leurs encouragements.

Enfin, un merci particulier à mon ami et frère M. NDONG ABESSOLO Christin, pour son aide et sa disponibilité, sans oublier tous mes camarades de la 23^{ème} Promotion DESS-A et 13^{ème} Promotion MST-A, et plus particulièrement Prince BLEAKEUHOUA et Andy SANGAYE BOUSSOUGOU (mon petit frère), pour la fraternité et la solidarité qui furent notre partage durant ces deux années.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFRICA Ré	Société Africaine de Réassurance
ARC	Assurances et Réassurance du Congo
CICA Ré	Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membres de la CICA
CICA	Conférence Internationale des Contrôles d'Assurances
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
CNAMGS	Caisse Nationale d'Assurance Maladie et de Garantie Sociale
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRCA	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
CSS	Contribution Spéciale de Solidarité
DESS-A	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance
DNA	Direction Nationale des Assurances
DTC	Département Technique et Commercial
ERM	Entreprise Risk Management
FANAF	Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit Nationale Africaines
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
FGIS	Fonds Gabonais d'Investissements Stratégiques
FSRG	Fonds Souverain de la République Gabonaise
IIA	Institut International des Assurances
IRM	Institute of Risk Management
ISO	International Organization for Standardization
S&P	Standard & Poor's
SCG Ré	Société Commerciale Gabonaise de Réassurance
SCR	Solvency Capita Requirement (capital de solvabilité requis)
SI	Système d'information

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison entre activités d'assurance et de réassurance	8
Tableau 2 : Différentes formes de réassurance selon le critère juridique	12
Tableau 3 : Synthèse des types de réassurance (avantages & inconvénients).....	17
Tableau 4 : Echelle d'évaluation de la probabilité de matérialisation du risque.....	36
Tableau 5 : Classement 2016 des cinq premiers réassureurs africains en fonction du chiffre d'affaires (en milliers USD).....	44
Tableau 6 : Classement des réassureurs CIMA selon le chiffre d'affaires.	47
Tableau 7 : Estimation de l'impact de la réforme (FCFA milliards)	51
Tableau 8 : Evolution des Fonds propres, du Chiffre d'affaires et du Résultat net de la SCG-Ré de 2015 à 2017.....	57
Tableau 9 : Echelle d'évaluation des risques / Probabilité d'occurrence.....	71

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Exemple de cartographie de risques.....	37
Graphique 2 : Evolution estimée du taux de rétention local induit par la réforme par type de risques.....	51
Graphique 3 : Actionnariat de la SCG-Ré.....	55
Graphique 4 : Evolution des Fonds Propres, du Chiffre d'affaires et du Résultat net de la SCG-Ré de 2015 à 2017 (en F CFA)	58
Graphique 5 : Variation des Fonds Propres, du Chiffre d'Affaires et du Résultat Net de 2015 à 2017 (en F CFA)	58
Graphique 6 : Indicateurs de sécurité, performance et rentabilité (2015-2017).....	59
Graphique 7 : Impact des changements externes sur l'activité des employés.....	68
Graphique 8 : Evaluation du processus de contrôle par les employés	69
Graphique 9 : Niveau de perception des risques par les employés	69
Graphique 10 : Nuage de points de la criticité des risques de la SCG-Ré	72
Graphique 11 : Cartographie des risques de la SCG-Ré	73

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structuration des différentes unités en charge de la gestion des risques	30
Figure 2 : Etapes de l'élaboration d'une cartographie des risques.....	38
Figure 3 : Processus de management des risques selon ISO 31000.....	40
Figure 4 : Les trois niveaux d'organisation de la SCG-Ré	60
Figure 5 : Les organes supports et les fonctions ressources des piliers d'organisation de la SCG-Ré	63
Figure 6 : Méthodologie appliquée dans la mise en œuvre simplifiée de l'ERM à la SCG-Ré66	
Figure 7 : Les phases de l'analyse de l'existant.....	67
Figure 8 : Les phases d'identification des risques.....	70

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Classification des risques selon leur origine.....	83
Annexe 2 : Caractérisation Impact/Fréquence des risques.....	84
Annexe 3 : Exemple de cartographies de risques.....	84
Annexe 4 : Classement 2016 des réassureurs africains en fonction de leur capital social.....	85
Annexe 5 : Notation des principaux réassureurs en Afrique.....	86
Annexe 6 : Organigramme de le SCG-Ré.....	87
Annexe 7 : Questionnaires	88
Annexe 8 : Fiche d'identification des risques (suivi des risques).....	90
Annexe 9 : Processus optimisé d'évaluation des risques.....	91

SOMMAIRE

RESUME.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie I : Généralités sur la réassurance et la gestion des risques.....	5
Chapitre 1 : Réassurance et risques intrinsèques.....	6
Section 1 : Notions de réassurance.....	7
Section 2 : Les risques liés à la réassurance.....	18
Chapitre 2 : Politique de gestion des risques.....	28
Section 1 : Gestion des risques.....	28
Section 2 : Mise en œuvre d'une politique de gestion des risques.....	33
Partie II : Gestion des risques au sein de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré).....	41
Chapitre 1 : La gestion des risques en zone CIMA dans le cadre de la réassurance.....	42
Section 1 : La réassurance africaine et la réassurance en zone CIMA.....	42
Section 2 : Evaluation et mise en œuvre du management des risques à la SCG-Ré.....	54
Chapitre 2 : La gestion de risques de la SCG-Ré : limites et recommandations.....	74
Section 1 : Limites observées dans la gestion des risques de la SCG-Ré.....	74
Section 2 : Recommandations pour une amélioration du dispositif de gestion des risques de SCG-Ré.....	76
CONCLUSION GENERALE.....	79
BIBLIOGRAPHIE.....	81
ANNEXES.....	84
TABLE DES MATIERES.....	93

RESUME

L'industrie en générale, et celles de l'assurance et de la réassurance sont porteuses de risques. Des risques qu'elles acceptent de leurs clients mais aussi, ceux dont elles sont génératrices. Pour éviter qu'ils deviennent des obstacles dans l'atteinte des objectifs fixés par chaque entreprise, il est nécessaire que ces dernières prennent en considération, à chaque niveau de leur production, l'impact potentiel de ces risques sur l'atteinte des objectifs de la compagnie.

Le présent mémoire, rédigé sous la thématique *de la gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la SCG-Ré*, a pour but de faire ressortir l'importance d'une gestion de risques dans le processus de management des sociétés de réassurance du marché CIMA.

Cette analyse est faite autour de deux grandes parties.

La première traite de manière théorique, des concepts de réassurance et de gestion de risques. En effet, l'activité de réassurance est sujette à des risques tant internes qu'externes dont il est question de tenir compte dans le processus de prise de décisions des manager de ces sociétés. Cela passe par une meilleure connaissance de ces menaces au travers de leur identification, leur évaluation, leur contrôle et leur suivi. C'est le rôle principal du Risk Management¹.

Dans la deuxième partie, il est question de faire un tour d'horizon du marché de la réassurance africaine pour faire ressortir les particularités du marché CIMA en matière de gestion des risques. A cet effet, le cas de la SCG-Ré nous a permis de relever quelques limites entravant le déploiement optimal d'une telle gestion dans une société de réassurance dans le but d'apporter un certain nombre de suggestion en vue de son amélioration.

L'objectif de ce mémoire étant d'inciter chaque entreprise d'assurance et de réassurance du marché CIMA, soucieuse de son développement, de sa pérennité et de sa réputation, d'instaurer une gestion efficace et efficiente de ses risques. Principalement parce que le management des risques fait partie, au même titre que les règles de bonne gouvernance, des facteurs déterminants pour les agences de notations. A cet effet, le régulateur CIMA devrait, en tout état de cause, penser à l'adoption des normes prudentielles prenant en compte le management des risques dans le but d'assurer une meilleure autonomie du marché.

¹ Gestion des risques d'entreprise ou ERM (Entreprise Risk Management).

ABSTRACT

The industry in general and the one of the insurance and reinsurance sector are characterized by risks. Risks that they receive and accept from their clients but also made by themselves. And to avoid that they become obstacles in the achievement of companies targets in individual level, it's necessary that they identify the possibility of risks impact in every of their production's line. Companies shall therefore know the potential impact of risks occurring in the whole company levels.

The following thematic is about risk management in a reinsurance company in the CIMA zone with the example of SCG-Ré as per their management and handling processes of risks.

This analysis is divided in two major parts :

The first part of this thesis will theoretically explain the concepts of the reinsurance and the risk management. In fact, the reinsurance activity is subject to both internal and external risks that need to be taken into account in the decision-making process of the managers of these companies. This requires a better knowledge of these threats through their identification, evaluation, control and monitoring. This is the main role of Risk Management.

In the second part of the analysis, it will be the opportunity of giving an overview of the African reinsurance market and to highlight the specificities of the CIMA market in terms of risk management. In this end, the case of SCG-Ré allowed us to raise some limits to the optimal implementation of such a management in a reinsurance company in order to make a number of suggestions for its improvement.

The purpose of the the analysis is then to encourage the insurance and reinsurance companies in the CIMA market, concerned with its development, its sustainability and its reputation, to set up an effective and efficient management of their risks. Mainly because risk management is, along with the rules of good governance, a determining factor for rating agencies. In this regard, the CIMA regulator should, in any case, think about the adoption of prudential standards taking into account risk management in order to ensure greater market autonomy.

INTRODUCTION GENERALE

Le risque est cœur de l'entreprise car celle-ci évolue dans un environnement d'incertitude à asymétrie d'information, le plus souvent complexe, dynamique et hostile (MOREAU, 1999). L'efficacité de l'entreprise à gérer ses risques n'est pas de les nier ou de les transférer à d'autres, mais de les « apprivoiser » en les identifiant et en choisissant à la fois, une approche stratégique et une organisation adaptée à leur existence et aux objectifs de l'entreprise. Les assureurs, dans leur politique de maîtrise des risques, font très souvent appel à la réassurance pour en limiter leur exposition.

Il existe plusieurs définitions de la réassurance. Nous pouvons, par exemple, la définir comme *l'opération par laquelle un assureur devenu assuré, obtient d'un réassureur la garantie d'une partie ou de la totalité des risques assurés, moyennant le paiement d'une prime*. Ou encore en tant que *acte par lequel, un assureur soucieux d'obtenir une meilleure homogénéité de communauté de risques, transfère à un tiers une partie des risques qu'il a pris en charge*. La gestion des risques quant à elle, se définit comme un *processus conçu pour identifier les événements potentiels d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque, afin de fournir une garantie raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation*.

Le réassureur dans son activité, a pour rôle de fournir aux assureurs des services de plus en plus poussés en matière de transfert et de financement des risques. Toutes choses qui expose cet acteur à de multiples risques aux origines diverses et pouvant considérablement affecter son développement. Le principal problème pour chaque entreprise de réassurance, réside dans la difficulté à transformer ces risques en véritables opportunités. Cela passe nécessairement par une gestion minutieuse et optimale de ses risques. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associées aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

La gestion de risque est un concept assez récent et a été longtemps associée à l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre les différentes pertes en lien avec des accidents². De même autant la notion de réassurance que la gestion des risques en

² Harrington et Niehaus, 2003

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

réassurance sont des concepts peu connus des néophytes en assurance et réassurance, surtout dans les marchés africains en général et dans la zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés des Assurances) en particulier.

Il nous paraît par conséquent opportun de porter une attention particulière aux notions de gestion des risques et de réassurance. Aussi, intéressons-nous à *la gestion des risques dans une compagnie de réassurance en zone CIMA : Cas de la SCG-Ré*, thématique de notre mémoire.

Les raisons qui ont motivé notre choix pour un thème sont multiples et diverses. Elles découlent avant tout, d'une envie d'approfondir les notions de Risk Management apprises au cours de notre formation à l'Institut Internationale des Assurances (IIA). Ce cours étant exclusivement axé sur l'assurance, la réassurance n'étant désignée que comme un outil de transfert de risques dans la gestion des risques des assureurs.

Contrairement aux autres secteurs d'activités, la réassurance se singularise par :

- Une inversion du cycle d'exploitation (le produit de la vente « la prime » est encaissée immédiatement, alors que la prestation « l'indemnisation » intervient ultérieurement) ;
- Un décalage entre la survenance du fait dommageable et le paiement effectif de l'indemnité correspondante ;
- Une dépendance quasi-totale vis-à-vis de l'information communiquée par la cédante et un retard de transmission de celle-ci pouvant atteindre 6 à 12 mois,
- Une internationalisation des affaires acceptées et rétrocédées, ce qui se traduit par une multitude de flux de trésorerie en différentes devises.

Ces caractéristiques ne sont pas sans conséquences pour les objectifs de croissance et de rendement du réassureur. D'où, la pertinence pour ce dernier d'instaurer une gestion efficace et efficiente de ces risques.

En outre, la rareté des écrits mettant en relation la réassurance, en tant qu'organisme sujet aux risques et le Risk Management comme moyen de maîtrise de ces risques, justifie également le choix porté sur le thème de notre mémoire.

De plus, les bouleversements réglementaires que connaît le marché CIMA en matière de réassurance (avènement de Livre VIII et de l'article 308) sont une possibilité pour le marché de se développer à travers l'augmentation de la rétention des affaires au sein des compagnies évoluant dans cet espace. Toutefois, cette augmentation brusque de rétention génère une concentration des risques importants sur le marché. Et, en l'absence d'expertise technique et de

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

fonds propres suffisants pour permettre leur meilleure absorption, la volonté du régulateur de renforcer la solvabilité des réassureurs du marché, peut être source de nombreux dangers³. Ainsi, les menaces qui pèsent sur le marché rendent indispensable la mise en place, par les réassureurs, d'une fonction de gestion des risques pérenne et indépendante.

Incontournable dans le dispositif de gouvernance, la fonction de Risk management est aujourd'hui consacrée par la réglementation prudentielle qui, à l'instar de Solvabilité II⁴, la définit comme une fonction clé des compagnies d'assurances et de réassurance.

Selon la Federation of European Risk Management Associations⁵ (FERMA) la gestion des risques est identifiée comme « *un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures.* ». Elle est placée, au même titre que la gouvernance, au centre des critères de performance des compagnies de réassurance, par les agences de notations à l'instar d'A.M. Best⁶.

Comparativement à l'industrie de réassurance occidentale, la réassurance africaine reste marquée par son retard en termes de management de risques. Toutefois, certains des réassureurs locaux ont entamé une démarche allant dans le sens de la prise en compte de leurs risques dans la détermination de leur stratégie d'entreprise.

A cet effet, la question qui va guider notre travail et à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse est celle de savoir, comment implémenter et optimiser un dispositif de gestion des risques au sein d'une compagnie de réassurance en Zone CIMA ?

Afin de traiter ce sujet et de répondre au mieux aux questionnements émis, un plan de recherche a été établi. Il constitue tout d'abord une recherche documentaire pour nous permettre de cerner les contours des notions de Risk Management et de Réassurance, de faire une étude comparative des divers procédés de maîtrise des risques en vue de les appliquer au domaine de la réassurance. Nous avons également élaboré des questionnaires qui ont été soumis au personnel de l'entreprise en vue de collecter des données indispensables à l'évaluation du dispositif. Cette

³ Principalement l'insolvabilité, la perte ou la faillite du réassureur

⁴ Solvency II est une réforme réglementaire européenne du monde des assurances

⁵ FERMA. Il s'agit d'une fédération regroupant les associations traitant des problématiques de gestion des risques, à l'instar de l'AMRAE, de l'Institute of Risk Management. Elle identifie les différentes pratiques en termes de risk management et organise des séminaires et conférences sur les actualités de ce domaine.

⁶ Agence de notation américaine spécialisée dans le secteur des assurances.

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

recherche a été complétée par la documentation interne de l'entreprise de réassurance SCG-Ré. En raison de la diversité des domaines qu'implique le présent sujet, nous allons principalement nous intéresser à l'exploitation technique de la SCG-Ré.

Notre objectif premier, dans le cadre de ce travail, est d'inciter les réassureurs CIMA à plus prendre en compte la gestion de leurs risques, à investir dans un dispositif efficace et efficient de maîtrise, de suivi de toutes les menaces qu'encourt leur exploitation mais aussi l'intérêt qu'ils auraient à s'arrimer aux standards internationaux.

De plus, ce mémoire pourrait constituer un modeste additif à une bibliographie très avare en matière de réassurance et particulièrement en matière de management des risques s'y rattachant. Pour ce faire, notre mémoire sera présenté en deux parties. La première partie aura pour objectif d'initier le lecteur à la littérature relative à la gestion de risques en réassurance. Ceci, en se focalisant sur les généralités de la réassurance et les risques intrinsèques à cette activité (chapitre 1) ainsi que la politique de gestion des risques (chapitre 2).

La deuxième partie pour sa part, sera dédiée au cadre pratique du déploiement d'une politique de gestion des risques au sein de la SCG-Ré à travers, l'analyse de la gestion des risques en zone CIMA dans le cadre de la réassurance (chapitre 1), et la gestion de risques de la SCG-Ré, en faisant ressortir les limites et recommandations dans le cadre de l'analyse de son dispositif (chapitre 2).

Partie I : Généralités sur la réassurance et la gestion des risques

L'objet de cette partie est de permettre de présenter les généralités sur la réassurance (chapitre 1) et de la politique de gestion de risques (chapitre 2) en mettant tout d'abord l'accent sur la notion de réassurance, puis en faisant ressortir les risques rattachés à cette dernière, ensuite en traitant de la gestion des risques et enfin en déterminant les rouages de la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques.

Chapitre 1 : Réassurance et risques intrinsèques.

Pour mieux comprendre la réassurance, il est important de savoir au préalable ce qu'est l'assurance. L'assurance peut être définie comme *un système qui permet de prémunir une personne physique ou morale (association ou entreprise) contre les conséquences financières et économiques liées à la réalisation d'un risque particulier*. Elle apparaît comme une réponse à un besoin de sécurité manifesté par un agent économique en raison de profondes mutations démographiques, sociologiques, économiques et même politiques qui engendrent des risques de plus en plus importants.

Cette solution n'est possible qu'au travers la mise en place d'un système de solidarité appelé **mutualisation**. Ce système est perçu comme le *principe par lequel l'assureur met en communauté un nombre élevé de personnes craignant un même risque, collecte et gère leurs primes en vue d'indemniser ceux d'entre eux qui subiraient un dommage (corporel ou matériel)*. De ce fait, l'assurance paraît être la meilleure forme de protection contre le risque pour l'assuré car, pris isolément, ce dernier s'avère être plus vulnérable.

Mais l'assureur, appelé à garantir une multitude de risques de plus en plus grands et/ou mal connus, se trouve lui aussi exposé, à tout moment, à la rupture de l'équilibre financier de la mutualité qu'il gère, surtout si aucune précaution n'est prise.

Afin de se prémunir à court terme d'un risque de perte et à long terme d'une ruine éventuelle, les assureurs ont mis en place des techniques de division de risques :

- **La coassurance** : partage du risque entre divers assureurs d'un même marché, chacun s'engageant pour une part déterminée. Cette pratique utile mais limitée, n'est pas sans inconvénients car il subsiste un risque de perte d'affaires au profit de la concurrence ;
- **Le fractionnement du risque en tranche successive** : En fonction de sa capacité de souscription, l'assureur se propose d'assurer un premier risque correspondant à sa capacité, l'excédent étant laissé à la charge du propriétaire du risque.
- **La réassurance**, elle consiste pour l'assureur à faire participer une compagnie de réassurance dans les risques qu'elle souscrit.

Nous allons nous appesantir dans la suite de notre travail sur cette dernière technique en mettant en évidence la notion de réassurance (Section 1) et en identifiant les risques se rattachant à l'exercice de cette activité (Section 2).

Section 1 : Notions de réassurance

La réassurance est un secteur de l'économie indispensable à l'activité d'assurance. Elle constitue un instrument de premier plan pour toute Organisation soucieuse de la bonne gestion de ses risques.

La notion de réassurance peut être perçue de différentes manières.

Elle renvoie généralement à *la technique par laquelle un assureur transfère sur une autre entreprise tout ou partie des risques qu'il a souscrits afin de limiter ses engagements et/ou d'écrêter les sinistres graves.*

Juridiquement, la réassurance est le *contrat par lequel un réassureur (cessionnaire) s'engage, moyennant une rémunération, à rembourser à un assureur (cédant), dans les conditions déterminées au contrat, tout ou partie des sommes dues ou versées par l'assureur à ses assurés à titre de sinistre.* Cette opération constitue pour l'assureur une cession et une acceptation pour le réassureur.

Economiquement, cette politique de transfert de risque répond à la nécessité de protection de fonds propres de l'assureur. En effet, de la même manière qu'un assuré sait ce qu'il peut supporter et ce contre quoi il doit se prémunir, une compagnie d'assurance doit rendre sa ruine pratiquement impossible.

A cet effet, pour une meilleure appréciation de la notion de réassurance, nous allons présenter l'intérêt de la réassurance avant de mettre en exergue, l'activité de réassurance.

A. Spécificités et intérêt de la réassurance

1. Les spécificités de la réassurance

L'activité de réassurance n'est pas commune. Par rapport à l'assurance, la réassurance présente une pléthore de spécificités tant au niveau dimensionnel, de l'exposition aux risques ou des produits offerts, que nous allons résumer dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Comparaison entre activités d'assurance et de réassurance

Variables	Assureur	Réassureur
Offre / Demande	Produits d'assurance (auto, incendie, MRH, etc.) / Réassurance (fac et traités)	Produits de réassurance (Traités et fac.) / Rétrocession (Fac et traités)
Clients	Entreprises et personnes physiques	Entreprises d'assurance et de réassurance
Gros risques	Oui de manière limité	Oui (plus nombreux et volumineux)
Marché de souscription	National	International
Monnaie	Une devise (cas exceptionnel)	Plusieurs devises
Partenaires	Assureurs, réassureurs et intermédiaires d'assurance (courtier et agent général)	Une multitude d'acteurs : assureurs, réassureurs, rétrocessionnaires, courtiers de réassurance, captives.
Concurrence	Limitée (territorialité)	Illimitée
Principes	Mutualisation	Mutualisation et dispersion

Ces particularités font entrevoir le degré de risques auquel une entreprise exerçant dans ce domaine peut être confrontée. Si nous prenons par exemple l'offre de réassurance, celle-ci doit idéalement correspondre aux besoins des clients (assureurs) car au cas contraire (non-paiement des sinistres ou règlements tardifs), les effets sont immédiats (perte de clientèle, baisse de chiffre d'affaires, dégradation de la réputation sur le marché, etc.) et peuvent causer la chute de l'entreprise. Aussi, l'utilisation de plusieurs devises engendre un risque de change qui est très peu perceptible au niveau de l'assurance.

Par conséquent, il est nécessaire de se pencher sur les spécificités de cette activité parce que cela nous aidera à identifier les risques s'y rattachant.

2. Intérêt de la réassurance

Saisir l'intérêt de la réassurance revient à se demander quelles sont les raisons qui poussent un assureur à recourir aux services d'une ou de plusieurs sociétés de réassurance.

Ainsi, nous pouvons relever que dans le cadre de leurs activités, les compagnies d'assurance se doivent d'évaluer quelle part de leurs fonds propres elles peuvent perdre au cours d'un exercice et avec quelle probabilité. Ceci parce que le niveau de fonds propres détermine la situation financière de la compagnie, sa capacité à supporter les risques des clients, mais aussi son développement voire son existence.

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

En théorie d'assurance, les calculs de probabilités, utilisés pour estimer la valeur des sinistres en cas de survenance, occupent une place fondamentale. En effet, ils vont permettre de déterminer la prime demandée aux assurés afin de couvrir les risques qu'ils apportent. Cette prime calculée est une estimation du sinistre moyen par assuré.

En réalité, les sinistres vont osciller autour de la moyenne obtenue à partir des calculs de probabilité. De ce fait, pour coller au plus près à cette estimation, l'assureur va souscrire le plus grand nombre possible de risques, c'est-à-dire qu'il va collecter un grand nombre de primes sur des risques similaires de façon à être capable de payer les quelques sinistres qui surviendraient (mutualisation des risques).

A ce titre, pour réduire sa probabilité de faillite, l'assureur peut déployer un certain nombre de mesures afin de minimiser les écarts autour de cette moyenne statistique, dont les principales sont :

Soit, il peut augmenter ses tarifs au risque de se rendre moins concurrentiel et de perdre des parts de marché, ou encore, il peut accroître ses fonds propres mais il existe une forte possibilité que les actionnaires ne soient pas emballés par cette décision, de plus, il peut limiter ses souscriptions en restreignant sa clientèle et son développement, pour finir, il peut recourir à la coassurance avec le risque de perte d'autonomie.

Cependant ces différentes mesures précitées présentent certaines limites. Aussi, l'assureur va-t-il préférer se réassurer pour continuer à souscrire de nouveaux clients, à se développer tout en se protégeant contre les risques qu'il a du mal à supporter.

Ainsi, la contribution de la réassurance à l'exercice de l'activité d'assurance peut s'apprécier tant dans une dimension technique que financière.

a. Sur le plan technique

Les conditions techniques d'assurabilité d'un risque (futur, aléatoire, indépendant des volontés des parties, mesurable, homogène, etc.) n'étant pas toujours satisfaites, une menace pèse sur les fonds propres de l'assureur. La réassurance a donc pour but de :

- Protéger contre les écarts de sinistralité en écrétant les grands risques pouvant nuire à l'homogénéité du portefeuille de la cédante ;

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

- Augmenter la capacité de souscription de la cédante en offrant des capacités supplémentaires nécessaires pour souscrire des risques plus importants ou qui ne sont pas à la portée de la cédante ;
- Être un support technique en matière de gestion, de cotation et de prévention des risques. La réassurance dispose généralement d'une expérience et d'une expertise parfois inaccessibles aux compagnies d'assurance.
- Faciliter l'accès aux nouvelles branches ou risques mal connus par les cédantes. En effet, le réassureur dispose d'une connaissance plus large sur les nouveaux risques, offrant ainsi la possibilité aux cédantes la capacité de souscrire de nouvelles branches d'assurance pour lesquelles les lois statistiques sont méconnues ou pour lesquelles elles ne sont pas applicables.

b. Sur le plan financier et économique

Pour ce qui est du plan financier, nous pouvons relever principalement deux finalités de la réassurance : la protection du bilan et la protection de trésorerie.

S'agissant de la protection du bilan, il est principalement question de son financement d'une part, et de l'utilisation du Traité "Stop-Loss" d'autre part. Ainsi, le financement du bilan intervient principalement en l'absence d'accompagnement par un réassureur. L'assureur doit procéder à l'augmentation de son capital part participation des actionnaires ou en recourant à un emprunt ou encore en combinant les deux possibilités. Toutefois, chacune de ces solutions ne se fait sans coûts et/ou obstacles. De ce fait, la réassurance contribue à réduire considérablement le coût d'opportunité qu'exige une augmentation de capital et constitue une alternative à la détention du capital économique. Par contre, à travers l'utilisation du Traité "Stop-Loss", la réassurance permet à l'assureur de limiter sa perte dans la ou les branches présentant un résultat technique déficitaire.

Concernant la protection de trésorerie, la réassurance allège considérablement les contraintes de trésorerie de l'assureur par : les dépôts de garantie que doivent constituer les compagnies de réassurance, la possibilité offerte aux cédantes de réclamer le paiement de la part des réassureurs sur des sinistres majeurs, sans attendre l'établissement des comptes de cession : il s'agit du **sinistre au comptant** dont le paiement aide la cédante à désintéresser son assuré sans compromettre lourdement sa trésorerie.

Après avoir relevé les différents aspects sur le plan financier, sur le plan économique, le réassureur tout comme l'assureur est un investisseur institutionnel. Il participe au développement du secteur des assurances en soutenant l'essor et en finançant la croissance des jeunes compagnies d'assurance. En somme, la réassurance constitue un instrument favorisant la promotion de l'industrie des assurances.

B. Présentation de l'activité de réassurance

L'activité de réassurance concerne principalement deux opérations techniques : l'**acceptation** qui est le fait pour une compagnie d'assurance de céder en tout ou partie du risque qu'elle a souscrit et la **rétrocession** qui donne à un réassureur, soucieux de gérer ses capacités, la possibilité de céder à son tour une partie des risques acceptés, à une autre compagnie (rétrocessionnaire).

Pour mieux comprendre le fonctionnement de la réassurance, il est nécessaire de présenter ce marché en mettant un accent sur les acteurs évoluant dans cette sphère et sur les différents modes de réassurance rencontrés.

1. Les acteurs du marché de la réassurance

Ce marché comprend d'un côté les assureurs, de l'autre les réassureurs professionnels, et entre les deux, opèrent parfois des intermédiaires que sont les courtiers de réassurance.

a. Les assureurs

Ce sont des compagnies d'assurance et de réassurance aussi appelées **cédantes** qui, en réalité, exercent une activité principale qu'est l'assurance directe (prendre en charge les risques des agents économiques privés). Quant à l'activité de réassurance, elle est dite passive car se limitant généralement à la cession de leurs excédents d'engagements à des réassureurs professionnels.

b. Les réassureurs

Les réassureurs professionnels ne pratiquent aucunement l'assurance directe. Ils n'ont donc aucun lien avec les assurés principaux et n'interviennent que sur le marché de réassurance. Leur spécialité étant la réassurance active, c'est-à-dire l'acceptation de cessions que leurs font les assureurs. Ils ont un champ d'application plus étendu que l'assureur direct qui se situe à l'échelle régionale, continentale ou mondiale.

Leur rôle premier est d'assister et de soutenir financièrement l'assureur en cas de coup dur.

c. Les courtiers de réassurance

Il s'agit de personnes physiques ou morales qui placent des affaires de réassurance, en vertu d'un mandat, soit des cédantes, soit plus rarement des réassureurs (cas de la rétrocession). Il est important de signifier que le courtier ne prend aucun engagement sur les affaires qu'il place. Le réassureur supporte donc tout seul le risque apporté par le courtier et lui verse une commission ce qui a pour effet d'augmenter ses charges. C'est pourquoi, le réassureur préfère utiliser l'approche directe en traitant directement avec l'assureur.

2. Les modes de réassurance

On distingue généralement deux principales approches définissant les modes de réassurance notamment, l'approche juridique et l'approche technique.

a. Critère juridique ou modalités de réassurance

Nous distinguons quatre formes de réassurance selon le caractère juridique. Cette distinction repose sur le caractère obligatoire ou facultatif de la cession ou de l'acceptation. Il existe donc deux formes principales (Facultative & Obligatoire) et deux autres qui sont une combinaison des principales (FACOB & OB-FAC).

Tableau 2 : Différentes formes de réassurance selon le critère juridique

<i>Cession (Assureur)/Acceptation (Réassureur)</i>	<i>Facultative</i>	<i>Obligatoire</i>
<i>Facultative</i>	Facultative	FACOB
<i>Obligatoire</i>	OB-FAC	Traité

i. La réassurance obligatoire ou conventionnelle

La réassurance est dite obligatoire lorsque l'assureur est obligé de céder un ensemble d'affaires à un ou plusieurs réassureurs, ces derniers ne pouvant refuser de les prendre en charge. Elle est matérialisée par un **Traité de réassurance** fixant les conditions de cession des risques dépassant le plein de rétention de la cédante de sorte à annihiler le risque d'antisélection (éviter que la cédante ne cède que des affaires importantes pour ne conserver que les risques simples, le réassureur ne pouvant refuser de les couvrir.) et celles d'acceptation par le réassureur. Il existe donc une obligation contractuelle de cession, pour la cédante et une obligation pour le

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

réassureur d'accepter automatiquement tous les risques du portefeuille déterminé (ex : Traité Incendie).

La réassurance obligatoire se fait généralement sur la base des capitaux assurés ou sur la base des sinistres. En dehors de ce mode, le réassureur a également recours à la réassurance dite facultative.

ii. Réassurance facultative

Elle se pratique au cas par cas. Elle est dite facultative car la cédante est libre de proposer une affaire au réassureur que ce dernier à la faculté d'accepter ou de refuser (cession facultative).

La réassurance facultative permet à l'assureur de l'obtenir une capacité plus grande, puisque venant souvent en complément des traités. Elle se pratique traditionnellement sous forme proportionnelle mais, en raison de nombreuses catastrophes, les réassureurs offrent maintenant des couvertures non proportionnelles.

Toutefois, il est important de noter que les deux précédentes formes peuvent se combiner et se compléter pour une meilleure couverture de l'assureur.

iii. Réassurance facultative obligatoire (FACOB/OB-FAC)

La réassurance facultative-obligatoire donne la possibilité à l'une des parties de céder des affaires et à l'autre, l'obligation de les accepter pour le FACOB et inversement en ce qui concerne l'OB-FAC. La forme la plus récurrente est la réassurance FACOB ou « Open-Cover » qui est une réassurance de type facultatif pour la cédante et obligatoire pour le cessionnaire.

Le FACOB est généralement offert en couverture de la partie des risques entrant dans un traité de base obligatoire pour réduire le risque d'anti sélection pour le réassureur tout en accroissant la capacité de l'assureur. Et ce quelle que soit la modalité de réassurance, celle-ci peut se présenter sous la forme proportionnelle ou non proportionnelle.

Hormis les formes traditionnelles de réassurance, une autre forme de réassurance découlant des législations nationales, régionales ou sous régionales est identifiée : la **Cession Légale**.

iv. Cession légale (CL)

On entend par Cession Légale, le transfert obligatoire de risques des cédantes d'un marché (national, régional ou sous régional) vers un réassureur du même marché. Elle trouve son fondement dans la loi prise par un Etat ou un ensemble d'Etats et s'impose aux sociétés d'assurance ayant leur siège sur ce marché (ex : AFRCA Ré, CICA Ré, SEN Ré ou SCG-Ré).

Deux types de cession légale peuvent être distingués : la cession légale au premier franc et la cession légale sur traité.

La CL au premier franc porte sur les primes originales émises par les compagnies d'assurance. Elle fait obligation à toutes les compagnies exerçant sur un territoire donné, de céder une partie de toutes les affaires qu'elles ont souscrites. Par contre, la CL sur traité fait obligation aux compagnies concernées de céder une part des risques entrant dans leurs traités.

b. Critère technique

Selon la technique, deux formes de réassurance existent : la réassurance proportionnelle dite des capitaux et la réassurance non proportionnelle ou réassurance des sinistres.

i. Réassurance proportionnelle ou réassurance de capitaux.

Ce type réassurance peut prendre la forme d'un traité Quote-Part (QP), d'un traité en Excédent De Plein (EDP) ou de toute autre combinaison sous-jacente.

➤ Le traité QP

C'est une réassurance obligatoire dans laquelle une part fixe (taux de cession) est appliquée sur l'ensemble des risques assurés (primes et sinistres) par la cédante en vue d'une cession conformément aux clauses de traité. Une capacité de souscription (rétention + cession) est définie et représente l'engagement maximum que le traité autorise la cédante à souscrire sur un risque quelconque.

Le QP est indiqué pour les nouvelles compagnies ou celles s'intéressant à une nouvelle branche à cause de l'incertitude sur l'évolution de la sinistralité. De plus, le réassureur apporte son soutien technique en matière de tarif, rédaction de contrat, etc. Aussi contribue-t-il au financement approprié d'une partie des provisions techniques.

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

Ce traité présente de nombreux avantages : au plan comptable, un tel programme contribue à la satisfaction de l'exigence réglementaire de marge de solvabilité ; au plan technique, le risque d'anti sélection est réduit puisqu'il s'intéresse à tous les risques petits ou gros du portefeuille de la cédante et sur le plan pratique, sa mise en œuvre est facile car un seul taux permet de partager l'ensemble des primes et sinistres du traité concerné.

Cependant, le QP n'assure pas à la cédante une homogénéisation de son portefeuille, chose que l'excédent de plein parvient à réaliser avec efficacité.

➤ Le traité Excédent De Pleins (EDP)

Dans l'EDP, l'assureur conserve sur chaque risque un montant fixe défini au traité, appelé « plein ». Ce montant plus ou moins élevé dépend des besoins de l'assureur, de la structure de son portefeuille, la branche concernée, les perspectives de croissance, etc. La part des capitaux assurés par risque dépassant ce plein est cédée au(x) réassureur(s), dans la limite du nombre de pleins réassuré.

Le pourcentage de participation de chaque partie aux capitaux assurés est calculé sur la base de cette répartition. Le caractère proportionnel est maintenu dans la mesure où, c'est ce même taux qui sert de base à la cession des primes et des sinistres au(x) réassureur(s).

Le principal attrait du traité EDP porte sur la substitution d'un portefeuille plus homogène à un portefeuille assuré hétéroclite. En effet, pour tous les risques assurés, l'engagement de l'assureur n'excède pas son plein de conservation. L'hémorragie des primes cédées se trouve donc limitée par la conservation totale des risques n'excédant pas son plein. Par contre, son fonctionnement est complexe et sa mise en œuvre lourde car le programme s'applique affaire par affaire (taux de cession calculé pour chaque risque). Aussi, son application nécessite que la somme assurée soit connue d'avance d'où l'exclusion de la branche RC de ce traité.

Toutefois, l'EDP est inefficace à protéger l'assureur contre le risque de cumul et/ou fréquence ; d'où le recours à la réassurance non proportionnelle.

ii. Réassurance de sinistres ou réassurance non proportionnelle

La particularité de cette forme réassurance réside dans son objet : le sinistre. En effet, celle-ci s'applique aux sinistres, alors que la précédente s'applique sur les capitaux assurés.

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

Les traités non proportionnels visent principalement à répondre au besoin de l'assureur de se protéger contre les conséquences financières de sinistres de montants élevés ou séries de sinistres et mettant ainsi en péril sa solvabilité.

Le principe de base consiste à faire supporter à la cédante la seule charge de sinistre inférieure à une limite (franchise ou priorité) et au(x) réassureur(s) le montant du sinistre supérieur à cette limite sans toutefois dépasser un certain niveau (porté ou engagement du traité).

Cette couverture est idéale pour les branches d'assurance pour lesquelles l'engagement maximum de l'assureur est à priori inconnu.

Deux formes principales de couverture sont offertes par les réassureurs : l'excédent de sinistre (XL) et l'excédent de perte annuelle ou Stop Loss (SL).

➤ L'excédent de sinistre (XL)

Un traité XL permet à l'assureur de céder au(x) réassureur(s) la charge de sinistre excédant un seuil donné : la **priorité**. Aussi, le(s) réassureur(s) limitent leurs engagements maximums à un montant donné appelé **portée**. La somme de la priorité et de la portée donne le **plafond ou la limite du traité**.

Le XL peut prendre différentes formes selon les besoins des différentes cédantes : Le **XL Par Risque** qui protège l'assureur contre la survenance d'un sinistre supérieur à la priorité sur un seul risque donné du portefeuille réassuré, par exemple une seule police et le **XL par événement** est une protection contre le risque de cumul associé à la survenance d'un même événement (tremblement de terre, tempête, inondation...) touchant à la fois plusieurs risques du portefeuille de l'assureur. Les deux pouvant être combinés.

Le XL, en mettant à la charge de l'assureur les sinistres inférieurs à sa priorité, permet à celui-ci de limiter le montant des primes cédées au réassureur. Ce traité favorise un écrêtement des grands sinistres, notamment les sinistres exceptionnels, et réduit le besoin en capital de l'assureur par l'homogénéisation de sa rétention. De plus, apporte-il une solution contre le risque de cumul. L'administration du traité est simplifiée par la fixation préalable de la prime avant le renouvellement.

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

Par contre, cette dernière ainsi que le plafond du traité (bornes du traité) ne peuvent que difficilement être déterminés avec certitude pour un portefeuille donné et l'assureur demeure toujours exposé au risque de fréquence.

➤ Excédent de perte annuelle ou Stop Loss (SL)

Le SL n'a pas pour rôle d'assurer un bénéfice à la compagnie d'assurance mais plutôt de réduire la perte subie sur une ou plusieurs branches. En effet, l'assureur fixe un taux de perte (S/P) qu'il est capable de supporter sans compromettre considérablement ses fonds propres et, replace l'excédent de perte chez un réassureur dans les limites fixées au contrat.

Cette couverture est appropriée pour les branches d'assurance à résultat cyclique tel que l'assurance du bétail, de la grêle, etc.

Le SL apporte la solution à une limite présente dans tous les types de traité susmentionnés à savoir une fréquence anormalement élevée (risque de fréquence). Par ce fait, le SL permet le lissage ou la stabilisation du résultat de l'assureur. De plus, de tous les traités, c'est la forme la plus facile à mettre en œuvre avec des coûts administratifs les plus faibles.

Tableau 3: Synthèse des types de réassurance (avantages & inconvénients).

Types de réassurance	Avantages	Inconvénients
Quote-Part (QP)	<ul style="list-style-type: none">• Gestion facile ;• Participation des réassureurs aux frais d'acquisitions de la cédante ;• Contribution des réassureurs au déficit de la cédante.	<ul style="list-style-type: none">• Volume trop important de primes cédées ;• Cession même des risques à faibles capitaux ;• Les garanties illimitées restent illimitées même avec un taux conservé est faible.
EDP	<ul style="list-style-type: none">• Décharge la cédante d'une part des risques plus ou moins importants ;• Conservation des petits risques par la cédante ;• Volume de primes faible.	<ul style="list-style-type: none">• Gestion volumineuse ;• Plein de rétention trop élevée expose la cédante à une charge importante de sinistres ;• Equilibre du traité non assuré pour le réassureur.
Excédent de sinistres (XS)	<ul style="list-style-type: none">• Volume de primes faible ;• Tarif adéquat pour le réassureur.	<ul style="list-style-type: none">• Gestion compliquée ;• Cession de primes même pour des affaires non couvertes par le traité.

Force est de constater que l'activité de réassurance ne s'effectue pas sans risques. Ainsi, faut-il avoir une connaissance des risques encourus pour mettre en place une procédure de gestion efficace.

Afin d'assurer la continuité de son exploitation, il apparaît essentiel pour une entreprise de comprendre ce qu'est le risque pour le gérer, le contrôler et l'exploiter.

Section 2 : Les risques liés à la réassurance

Un risque est communément défini comme *la probabilité qu'un évènement ou qu'une action se produise dans le futur et entraîne des effets négatifs pour l'entreprise dans les objectifs qu'elle s'est fixée.*

En assurance, le risque désigne aussi bien l'objet assuré (bâtiment, véhicule, etc.), la catégorie du risque (industriel, financier, particulier, ...) que l'évènement dommageable contre la survenue duquel on cherche à se prémunir : décès, incendie, vol, accident, ...

Cependant, tous les évènements ne sont techniquement pas assurables. Pour être assurable, le risque doit respecter certains critères :

- Être futur : l'évènement ne doit pas être déjà réalisé ;
- Être aléatoire (incertitude) c'est-à-dire ne dépendre que du hasard ;
- Comporter une probabilité de réalisation mesurable ;
- Être évaluable quant au montant de sa réparation ;
- Ne doit pas dépendre exclusivement de la seule volonté de l'assuré : exclusion de la faute intentionnelle (suicide, incendie provoqué, etc.)
- Ne doit pas être frappé d'interdiction légale.

Dans une approche plus internationale, la définition du risque proposée par le COSO 2 est la suivante : « *Possibilité qu'un évènement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation des objectifs* ».

Pour une meilleure compréhension de la notion de risques, nous allons dans cette partie, présenter les risques liés à la réassurance en deux catégories que sont les risques internes et les risques externes.



La rétention d'information des cédantes peut impacter la politique de sélection de risques du réassureur. En effet, une information pertinente sur le risque constitue une boussole car elle lui permet de prendre la meilleure décision (accepter ou refuser) sans affecter son portefeuille.

- **Risque de cumul** : la réassurance étant multidimensionnel, une même affaire peut être proposée via différents canaux (cédante, courtage, rétrocession) à un seul réassureur. Celui-ci peut donc se trouver engagé à des limites différentes sur une seule affaire par différents apporteurs. Pris individuellement, cela ne peut poser de véritable problème mais à grande échelle, il prend une tout autre ampleur car, les différents engagements pris peuvent largement dépasser la capacité qu'il est en mesure réellement de supporter sur ce risque. La mise en place d'une politique de suivi des cumuls se révèle pertinente pour la continuité de l'activité de réassurance.

b. Rétrocession

Autant un assureur a besoin d'un réassureur pour une couverture financière, les réassureurs éprouvent aussi un besoin de protection. On entend par rétrocession le transfert de risques d'un réassureur en besoin de sécurité vers un autre réassureur communément appelé rétrocessionnaire.

En rétrocession, plusieurs éléments sont très souvent une source de difficultés. Le choix d'un programme de rétrocession adapté peut s'avérer être un exercice difficile pour une compagnie de réassurance, surtout lorsque son profil de portefeuille n'est pas correctement défini. La protection dont a besoin un réassureur peut être couvert par un bon programme de rétrocession mais, celui-ci peut devenir une contrainte encombrante dans l'accomplissement de son activité. En effet, dans un programme de rétrocession, la cédante fixe le niveau de rétention et ne rétrocède que le surplus. De ce fait, différentes situations peuvent se présenter : soit le niveau fixé est trop bas et la cédante recourt très souvent à la rétrocession en supportant des coûts assez élevés. Soit elle surestime sa rétention et supporte ainsi l'ensemble des sinistres tout en payant sans bénéficier de la prestation offerte par la rétrocession. Dans tous les cas, la cédante fait face à un gaspillage de ressources.

Un autre problème rencontré en rétrocession est le risque de cumul qui n'est pas très différent de celui énoncé plus haut. En outre, dans le cadre d'une participation croisée (réassureur et rétrocessionnaire participant simultanément dans les programmes de rétrocession de chacun),

la forte interconnexion entre les acteurs peut causer la défaillance du marché en cas de détresse de l'un des acteurs. Car, cette participation n'est pas le fait d'un petit nombre de réassureur mais elle est une tendance généralisée sur le marché de la réassurance.

2. Risques opérationnels

Directive Solvabilité 2 définit le risque opérationnel en son article 13 comme étant *le risque de perte résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants, ou d'événements extérieurs.*

La notion de risque opérationnel recouvre de très nombreux domaines, dont les erreurs et négligences, les fraudes et malversations, les risques juridiques, ainsi que tous les événements susceptibles d'interrompre la continuité de l'exploitation.

3. Les risques financiers

Le législateur des assurances s'intéresse très souvent au volet financier des entreprises de ce secteur en mettant un accent particulier sur leur solvabilité et la liquidité de leurs actifs. Cela se justifie par le souci du législateur de protéger les intérêts des assurés, souscripteurs et bénéficiaires des contrats d'assurance. De ce fait, les réassureurs sont obligés de disposer d'actifs rentables et facilement convertibles en monnaie mais aussi d'avoir, à tout moment, une trésorerie suffisante et disponible pour répondre efficacement à leur promesse. Mais cela n'est pas toujours facile car des obstacles à l'instar des risques de liquidité et de solvabilité peuvent survenir.

En ce qui concerne le risque de liquidité, il se traduit par la difficulté pour une entreprise de liquider ses actifs non seulement dans les temps convenus mais surtout à leur juste valeur.

Ainsi, est considéré comme liquide tout actif, détenus par le réassureur, pouvant être facilement vendue et surtout au prix convenu pour la couverture de leurs engagements. Pour cela, le gestionnaire des actifs de réassurance doit intégrer dans sa politique de placements une caractéristique très particulière. En effet, sur un certain nombre de risques souscrits, la probabilité de liquider des actifs pour faire face aux sinistres est très faible mais l'amplitude de la charge de ceux-ci (et par voie de conséquence la taille des actifs à céder) peut être très élevée. Ce risque peut être massif, notamment en cas de remontée brutale des taux d'intérêt. Mais il peut être géré efficacement grâce à un bon adossement des actifs aux passifs.

Par ailleurs, ce risque peut être géré par la diversification de son portefeuille au passif afin de maximiser l'effet de mutualisation en adoptant, dans la gestion des actifs, une politique d'investissement particulièrement prudente qui repose essentiellement sur des placements obligataires, c'est-à-dire à revenus fixes ou connus, avec un cashflow à très court terme relativement important.

Pour ce qui est du risque de solvabilité, il correspond à la possibilité qu'un réassureur ne puisse pas répondre convenablement aux engagements pris envers ses clients (règlement des sinistres) ou ses fournisseurs (paiement des primes de récession).

Il est étroitement lié à la trésorerie de l'entreprise qui est alimentée d'une part, par les paiements de la part des primes cédée par les assureurs et/ou courtiers et d'autre part, des encaissements des montants de sinistres à la charge des récessionnaires. En effet, une trésorerie mal alimentée limite fortement la capacité pour le réassureur de respecter ses engagements. De plus, il est important de signifier qu'en réassurance, il n'est aucunement fait obligation à la cédante de payer de la prime avant de bénéficier de la couverture du réassureur, celle-ci étant généralement payée en fin d'année après réception des comptes. Ainsi, le réassureur se doit d'avoir une politique efficace de recouvrement des sommes dues. Au cas contraire, les conséquences sont immédiates ; outre la baisse de chiffre d'affaires, les résultats fictifs, l'entreprise ne dispose pas de moyens de compensation des charges engagées (fixes ou variables).

4. Risque de gouvernance

Ce risque est commun à toutes les entreprises. Il est relatif à la politique de gestion de l'entreprise. Il correspond au **risque managérial** qui décrit la défaillance dans le système de pilotage de l'entreprise pour cause de chocs externes (mauvaise anticipation de l'évolution économique) ou internes (dégradation du climat social ou altération des relais internes).

Obnubilés par la réalisation des objectifs fixés, bon nombre de managers tombe souvent dans des pièges qui leur font commettre des erreurs d'appréciation ou de décision qu'il est pourtant, tout à fait possible d'éviter. L'attitude de certains managers est donc de nature à générer plus de risques affectant la réalisation des objectifs assignés. L'adoption d'un style de management trop directif (dirigeant trop autoritaire) tue, sans le savoir, le sens de l'initiative et de créativité chez ses collaborateurs et les empêche de s'épanouir.

Hormis l'attitude du manager, ses choix stratégiques ou politiques d'investissement peuvent avoir des effets non souhaités. Par exemple, orienter les démarches vers une croissance excessive du chiffre d'affaires peut se faire au détriment d'une sélection pertinente et aboutir à changer négativement la structure du portefeuille ou encore engager la responsabilité civile de l'entreprise.

Après avoir énoncé quelques menaces résultant de la pratique même de l'opération de réassurance, nous allons maintenant nous intéresser à ceux dont les origines sont externes à l'activité.

B. Risques externes

Les risques externes ou exogènes sont ceux dont l'origine provient de l'environnement de l'organisation : les marchés financiers, la conjoncture économique, la réglementation, les concurrents, les clients, etc. l'entreprise ayant peu d'emprise sur la nature de ces événements, court un plus grand nombre de risques dont quelques-uns vont être présentés.

1. Le risque économique

Il comprend l'ensemble des risques attachés à l'activité économique des entreprises. Plusieurs éléments sont pris en compte : la conjoncture, la concurrence, l'évolution technologique, etc.

En regardant le seul aspect de la conjoncture, il faut remarquer qu'il existe une forte corrélation entre réassurance et conjoncture économique. En effet, une crise économique peut toucher une entreprise et avoir indirectement des conséquences sur les partenaires de celle-ci. Ce fut le cas en septembre 2008 lors de la déclaration de faillite de Lehman Brothers dont les répercussions se font ressentir sur l'ensemble de système financier mondial en entraînant la crise économique et financière la plus grave depuis les années 1930.

Sachant qu'une mauvaise conjoncture influence la consommation des biens et services des agents privés et de l'Etat, le ralentissement de l'activité économique dans une zone se traduit généralement par une diminution du chiffre d'affaire. En effet en 2014, l'économie gabonaise et en particulier le secteur des assurances est impacté par la situation économique et financière peu favorable dû principalement à la chute drastique du cours du pétrole. Ceci explique le léger repli enregistré par le chiffre d'affaires du marché gabonais des assurances qui est passé de 121,467 milliards de francs CFA en 2014 à 118,881 milliards de francs CFA en 2015, soit une baisse de 2,54%.

2. Risques de « Marché »

Parmi ces risques, nous rencontrons l'inflation, le risque de change et celui de contrepartie.

a. Le risque d'inflation

Le principe de l'inversion du cycle de production en assurance conduit le réassureur à placer les cotisations encaissées dans des actifs financiers et immobiliers et à les gérer pendant toute la durée de l'engagement qu'il a pris.

Cette durée est généralement courte (annuelle). Mais pour certains contrats, les engagements s'étalent sur une période relativement longue (5 ans, 10 ans, ou plus). Aussi, les contrats pour lesquels la prime est-elle généralement payée d'avance, sont difficiles à gérer pour que la prime puisse couvrir ce pour quoi elle a été payée (le sinistre). Ceci, parce que la prime d'assurance, calculée sur la base d'estimations du coût de sinistres, peut être insuffisante pour le couvrir en cas d'inflation.

Dans le contexte actuel de remontée éventuelle de l'inflation, la meilleure recommandation pour le réassureur est d'intégrer ce facteur dans sa politique de placements.

b. Risques de change

Le risque de change désigne l'incertitude quant à la variation future du taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme. Cette variation de cours des devises contre la monnaie nationale entraîne souvent des plus ou moins-values susceptibles de peser sur les résultats.

Le métier de la réassurance étant avant tout international, il existe généralement dans le portefeuille du réassureur des engagements qui sont pris dans des devises différentes. En raison du décalage existant entre la date de souscription et celle du paiement effectif de la prime ou de la date de la survenance du sinistre et celle de son règlement définitif, des écarts plus ou moins importants d'engagements peuvent subsister et impacter les performances de l'entreprise. Ainsi, le risque de change constitue un véritable inconvénient pour les entreprises de réassurance.

Pour se prémunir contre les risques de change, divers dispositifs sont à la disposition des entreprises tels que les couvertures offertes par les banques ou les compagnies d'assurances grâce aux contrats de change à terme, par exemple. Une solution à ce risque est pour les réassureurs, l'application d'un

principe de précaution, dit de congruence, qui consiste à investir dans les actifs représentatifs des provisions techniques libellés dans la même monnaie que l'engagement contractuel.

c. Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie résulte de l'incapacité ou refus potentiel d'un partenaire de respecter ses obligations contractuelles (ex : défaillance d'une banque ou d'un rétrocessionnaire). Bien que la faillite d'un réassureur consiste jusqu'à ce jour un événement rare, des situations catastrophiques telles que l'attentat du World Trade Center en 2001 aux Etats Unis ont permis de mettre en exergue le problème de contrepartie chez un réassureur, c'est-à-dire le problème de paiement des sinistres.

Ce risque est souvent négligé par les réassureurs pour différentes raisons. Premièrement, il peut être qualifié de risque de second rang c'est-à-dire, qu'il faut qu'un sinistre survienne pour que puisse être constaté un éventuel défaut de paiement du réassureur (rétrocessionnaire). Deuxièmement, il s'agit d'un risque rarement observé dans le passé. En effet, depuis 1980, seules 24 faillites ont été recensées et aucunes d'entre-elles ne concernaient un acteur important⁷. Enfin, ce risque difficilement quantifiable et mesurable, est la conséquence de sa rareté.

Aujourd'hui, la crainte de ce risque est d'autant plus élevée en raison de la forte concentration des grands risques (pétroliers, catastrophes naturelles, etc.) dans les portefeuilles des grands réassureurs (Munich Re, Swiss Re, Hannover Re, etc.)⁸. Ainsi, en cas de chute de l'un des mastodontes du marché (événement rare mais pas impossible), ce risque peut facilement évoluer en risque systémique c'est-à-dire, avoir un effet prononcé non seulement sur la réassurance mondiale, le marché de l'assurance et par conséquent, sur l'économie mondiale.

3. Une réglementation omniprésente

Les sociétés de réassurance sont soumises aux mêmes autorités de régulation que les assureurs. Un contrôle direct est exercé par les autorités du pays où est domicilié le réassureur. Ce contrôle s'exerce à priori (demande d'agrément, accord pour la nomination des dirigeants, etc.), en cours d'exercice de l'activité (marge de solvabilité suffisante, fourniture régulière des états financiers,

⁷ Sigma: Reinsurer, a Systemic risk

⁸ www.argusdelassurance.com

etc.) et en fin d'activité de l'entreprise (retrait d'agrément). La réglementation est donc présente à tous les niveaux de la vie des entreprises d'assurance et de réassurance.

Un autre contrôle indirect, peut être également exercé sur les réassureurs par l'intermédiaire des autorités des pays étrangers dans lesquels les réassureurs ont une activité. Ce contrôle peut aller jusqu'à la supervision par les autorités locales des contrats de réassurances signés avec les cédantes du marché. Certaines législations vont jusqu'à imposer la constitution d'un montant de capital minimum pour garantir les engagements des réassureurs.

Mis à part ces différents contrôles, les changements de lois en matière fiscale ou d'assurance directe obligent les réassureurs à s'adapter. A titre d'exemple, les modifications apportées par Solvabilité II en Europe et celles de l'article 308 en Zone CIMA ont bousculé le mode de fonctionnement des assureurs et ont eu des répercussions non négligeables sur les réassureurs. En effet, l'évolution de la réglementation aboutit souvent à la hausse de la demande de réassurance. Qui dit forte cession de risques des assureurs dit augmentation de l'exposition aux risques des réassureurs. A cela s'ajoute les exigences réglementaires qui pèsent sur eux en matière de capital, d'acceptation ou de rétrocession, dont la mise en conformité n'est pas souvent aisée. A cet effet, l'évolution incessante de la réglementation apparaît comme un risque pour les compagnies d'assurances mais aussi de réassurance.

Un autre risque dont le caractère interne ou externe est discutable mérite d'occuper une place importante dans la liste des menaces redoutées par les entreprises en général : c'est le **risque informatique**.

En effet, l'évolution incessante des nouvelles technologies crée d'innombrables opportunités pour les entreprises (réduction des coûts, meilleure visibilité, amélioration de l'offre, facilitée d'accès aux cibles, rapidité d'information, etc.) mais, fait également naître des contraintes s'avérant néfastes pour le bon déroulement et la continuité de l'activité des entreprises de réassurance en particulier.

Aujourd'hui, le système d'information (S.I) occupe une place centrale dans les entreprises. Un système performant généralement facilite le déploiement et le développement de l'entreprise. Le choix du système informatique doit se révéler judicieux mais, cela doit s'accompagner de sa maîtrise par les opérationnels. En effet, une grande partie des problèmes causés par l'informatique est du fait des utilisateurs (erreur de manipulation, mauvaise utilisation, manque

de précaution, ...). Ainsi en interne, les défaillances du S.I peuvent en principe, être facilement gérables, car la source est facilement identifiable et les agents au contact du S.I incités à la formation. Par contre, lorsque la source provient de l'environnement externe de l'organisation, avec la montée en puissance du piratage informatique (bug, rançonnage, ...), les mesures sont plus délicates. En effet, non seulement la source peut être difficilement identifiable mais également, l'ampleur d'un tel risque est plus dommageable pour l'entreprise. Elles vont de la perte de données, d'arrêt partiel ou généralisé de l'activité à l'atteinte à la réputation de l'entreprise.

Aux vues de toutes ces menaces, il est vital pour chaque entreprise d'agir efficacement non seulement sur les conséquences mais surtout de les anticiper afin de limiter leurs impacts.

Chapitre 2 : Politique de gestion des risques.

Ce chapitre est consacré à la mise en œuvre de la gestion des risques en insistant sur la définition, les motivations et les ressources nécessaires au management des risques tout en précisant les procédés d'identification, d'évaluation, de maîtrise et de contrôle des risques.

Section 1 : Gestion des risques.

La gestion de risques, dans le but de les réduire est une fonction essentielle du management de l'entreprise.

Pour la bonne compréhension de la gestion des risques ou Entreprise Risk Management (ERM en anglais) dans les compagnies de réassurance, il est important de définir cette notion, ainsi que ses motivations avant de présenter les ressources mobilisées.

A. Définition et motivations de la gestion de risques

L'ERM ou gestion de risque est un concept multidisciplinaire et de ce fait, il est sujet à plusieurs définitions. Ainsi, en fonction de la discipline, du type de risques et d'opération, la conception de la gestion des risques change. Cependant, elle se définit généralement comme un ensemble de politique ou de mesures qui consiste à recenser les risques auxquels l'entité est exposée, puis à définir l'action à mettre en œuvre pour les prévenir en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences de leur survenance.

Des instances, comme l'**International Organization for Standardization (ISO)**, le **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)** et l'**Institute of Risk Management (IRM)**, ont élaboré un certain nombre de normes internationales. Celles-ci représentent une aide précieuse parce qu'elles tracent un cadre général et font une distinction claire entre le processus de gestion de risque et son intégration dans l'organisation.

Cependant, la majorité des sociétés s'inspirent des normes ISO et ce, principalement parce qu'à l'inverse des autres normes qui sont restrictives soit en ne concernant qu'une zone géographique spécifique, soit en ne prenant en compte qu'un certain type de risques. Les normes ISO guident les entreprises sur la manière d'intégrer la prise de décision fondée sur le risque aux processus

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

de gouvernance, de planification, de management, ainsi qu'aux politiques, aux valeurs et à la culture d'ensemble de l'organisme. De plus, c'est un système ouvert fondé sur des principes internationaux, en ce sens qu'il permet à un organisme d'appliquer ces principes au contexte organisationnel qui lui est propre. Le risque étant inhérent à l'activité de l'entreprise et étroitement lié à la création de valeur. Ainsi, un certain nombre de raisons motive les entreprises à mettre en place une politique de gestion des risques.

En effet, lorsqu'une entreprise veut lancer un nouveau produit ou service, elle est confrontée à des paramètres inconnus et à des incertitudes. Chaque activité crée donc un risque, mais également un potentiel ou une opportunité. Il existe aussi des risques qui ne sont pas liés à la création de valeur. En effet, peu d'opportunités sont dépourvues de risques. La gestion des risques (GR) ne consiste pas cependant à les éliminer totalement, mais à bien les reconnaître (identification et analyse des risques) et à chercher des méthodes appropriées pour les rendre maîtrisables. Plus que les analyses de risques détaillées ou les modèles mathématiques complexes, l'intégration du risque dans les processus de décision stratégiques et opérationnels est très importante. En dehors de ces raisons, la GR est principalement motivée dans un tel contexte, par la nécessité de maximiser les chances de réaliser ses objectifs en minimisant les potentielles pertes et externalités pouvant soit nuire la réalisation du projet ou engager des coûts supplémentaires. C'est là que réside la véritable valeur ajoutée de la gestion de risque.

Par ailleurs, la politique de gestion des risques est indispensable car, elle témoigne de la volonté de l'entreprise de participer à la réduction de ses risques les plus probables. Elle contribue, si elle est appliquée avec suivi et efficacité, à agir sur les engagements contractuels de la compagnie en les diminuant. La prévention des risques peut alors induire des modulations de primes ayant un effet vertueux sur la politique globale de gestion des risques.

La gestion des risques est multi-facette. Elle se focalise aussi bien sur la prévention des risques, en influant sur leur probabilité de survenance, que sur la protection des biens en limitant l'impact d'un sinistre survenu. Il s'agit d'une approche matérielle, qui tend à maîtriser la survenance des risques en amont afin de prévenir ses effets sur la continuité de l'activité de l'entreprise.

Pour résumer, l'ERM est motivé globalement par trois points fondamentaux :

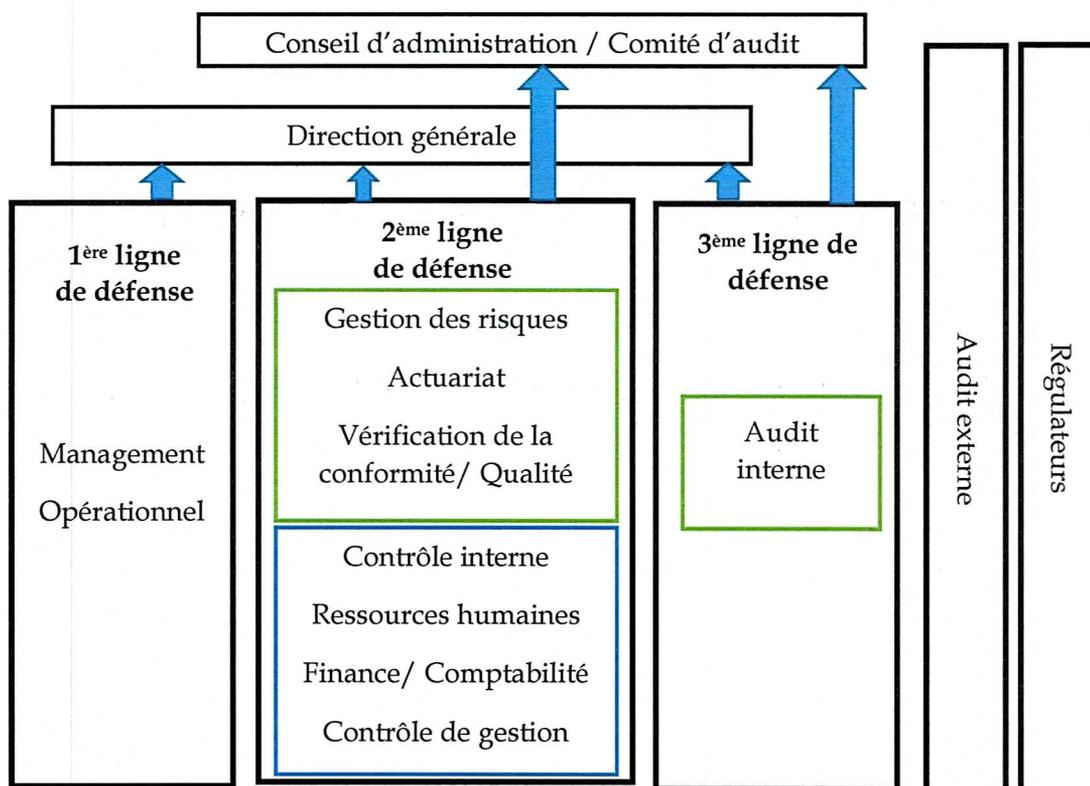
La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

- a- Pouvoir cerner, gérer et surveiller les risques pouvant affecter la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de la société ;
- b- Chercher à améliorer les performances de la société dans l'utilisation de ses ressources et dans le choix des contrôles modulés en fonction des risques. Cela, dans un souci d'efficacité et d'efficience ;
- c- Soutenir les responsabilités de la direction en matière de gouvernance, en veillant à ce que les secteurs à risques élevés, liés aux activités, soient déterminés, évalués et gérés.

B. Ressources mobilisées pour une gestion de risques

Les ressources mobilisées pour une gestion de risques reposent essentiellement sur trois lignes de défenses qui peuvent être résumées dans le schéma suivant :

Figure 1 : Structuration des différentes unités en charge de la gestion des risques



Légende :

Fonctions clés

Autres fonctions

Source : ISO 31000 : Les lignes directrices

Chaque ligne de défense a un rôle précis dans la gestion des risques. Ainsi, la première ligne de défense correspond aux contrôles pilotés par le management opérationnel.

La deuxième ligne de défense est celle des différentes fonctions instituées par les organisations (ISO, COSO, ERM...) pour assurer le contrôle et le suivi des risques. On n'y récence, les fonctions clés et les fonctions supports. Pour ce qui est des fonctions clés, elles bénéficient d'une certaine autonomie voire indépendance, par rapport aux activités opérationnelles. Ceci, afin de garantir la fiabilité de leurs évaluations. S'agissant des fonctions supports, elles peuvent directement intervenir dans la modification et la mise au point des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à la différence de l'audit interne.

Ainsi, outre les fonctions clés, les fonctions support, plus traditionnelles, participent à la deuxième ligne de défense (directions financières, informatiques, ressources humaines, qualité, etc.) ; elles-mêmes amenées à émettre des politiques et/ou directives applicables au sein des organisations ; elles assurent également des activités de contrôles.

La troisième ligne de défense est celle de l'assurance indépendante fournie par l'audit interne. En effet, l'audit interne bénéficie de règles déontologiques et professionnelles qui confortent son indépendance et son objectivité.

Ainsi, un certain nombre d'opérations peuvent être relevées pour une meilleure mise en évidence des ressources mobilisées pour assurer une bonne gestion des risques : les fonctions opérationnelles et les fonctions support.

1. Les fonctions opérationnelles

La première ligne regroupe les fonctions opérationnelles (par exemple, les directions métiers chargées de la gestion des contrats d'assurance, des sinistres, des cotisations, etc.). Leur connaissance des métiers les place dans un rôle incontournable dans l'identification des risques inhérents à leur activité, la maintenance de cette cartographie des risques, sa primo-évaluation et le déploiement des contrôles-clés destinés à maîtriser les risques identifiés.

Ainsi, le management a la responsabilité de la maîtrise des risques sur son périmètre. Il examine les expositions aux risques, définit les priorités à la lumière de l'analyse des risques. Il doit promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et faire connaître les objectifs de gestion des risques.

2. Les fonctions support (maîtrise des risques)

Le suivi des risques, effectué par les directions opérationnelles et les structures de contrôles hiérarchiques, est renforcé par les activités de la deuxième ligne de défense dans laquelle se retrouvent les fonctions clés : gestion de risques, actuariat et vérification de la conformité.

a. La fonction gestion des risques

Celle-ci veille à ce que le niveau de risque pris par l'organisme d'assurance, soit cohérent avec les orientations et les objectifs définis par les organes d'administration, de gestion et de contrôle. Ainsi, la fonction « gestion des risques » propose aux dirigeants un profil des risques de l'organisme, à travers :

- une vision holistique des risques de l'organisme ;
- une perspective élargie lors de la prise de décisions stratégiques,
- des plans de maîtrise des risques.

Elle anime l'ensemble du dispositif d'identification, de mesure, de surveillance et de traitement des risques.

b. La fonction actuarielle

La fonction « actuarielle » contribue à l'amélioration du système de gestion des risques. Elle donne avec objectivité une opinion aux organes dirigeants, sur la fiabilité et le caractère adéquat du calcul des provisions techniques (opinion et marge d'incertitude), sur les politiques de souscription et les dispositifs de réassurance. Dans ce cadre, elle établit un rapport annuel à destination des organes dirigeants. Il est important de noter que la fonction actuarielle doit disposer d'un niveau suffisant d'indépendance fonctionnelle.

c. La fonction de vérification de la conformité

La fonction de « vérification de la conformité » veille au respect des obligations découlant des dispositions légales et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques ainsi que des règles internes édictées par les organismes d'assurance et de réassurance. Elle évalue les impacts probables des changements dans l'environnement légal et réglementaire.

Dans ce cadre, la fonction de « vérification de la conformité » doit identifier, évaluer et contrôler l'exposition aux risques légaux, juridiques et réglementaires. Enfin, elle apporte un conseil aux organes de gouvernance sur les problématiques de conformité. Ses missions se traduisent dans un plan de conformité déterminé en fonction des activités présentant un risque de non-conformité. La définition de ce plan s'inscrit dans l'animation du dispositif de contrôle interne des organismes d'assurance et de réassurance. Ce dernier permet à ces organismes de renforcer la conduite des activités par des moyens de contrôles (organisations, indicateurs, procédures, etc.) lui permettant de maîtriser ses risques ou de prévenir les zones de défaillance.

Aussi, ces différentes ressources et opérations nécessitent une mise en œuvre spécifique afin de garantir la politique de gestion des risques adoptée par l'institution concernée.

Comme vu précédemment, différents acteurs dans une organisation planifiée, sont nécessaires pour le déploiement d'une politique de gestion des risques. Au sein d'une activité commerciale par exemple, certains employés manipulent ou prennent des risques, d'autres sont chargés de leur gestion et pour finir, certains ont la charge de les maîtriser. Ceci prouve à suffisance l'importance et la nécessité d'une planification de l'ERM.

Tout ceci nous conduit à nous intéresser plus en détail sur le cadre théorique de sa mise en œuvre.

Pour atteindre ses objectifs tout en maîtrisant les conséquences des menaces, l'entreprise en général et l'entreprise de réassurance en particulier, doit analyser et piloter tous les événements pouvant influencer positivement ou négativement son développement. Pour ce faire, il revient à la société d'identifier et hiérarchiser l'ensemble des menaces auxquelles elle est confrontée, de les évaluer, puis d'élaborer un plan de maîtrise et de contrôle de ces risques.

Section 2 : Mise en œuvre d'une politique de gestion des risques

Une gestion des risques est très souvent stimulée par l'aversion croissante aux risques, relayée par les nouvelles réglementations. Les entreprises sont exposées à des risques dans un certain nombre de directions principales. L'analyse du coût et de la fréquence des sinistres permet de classer les risques de marginaux à critiques. Les risques sont de trois (03) natures qui se

combinent entre elles : ils peuvent être transférables, maîtrisables et valorisables. Ces natures déterminent les principes de gestion à mettre en œuvre.

Pour SARDI (2002 ; 183), le processus de management des risques comporte un certain nombre d'étapes (l'identification, l'évaluation des risques, l'analyse et la planification des mesures, la gestion opérationnelle des risques ainsi que la surveillance et le reporting de ces risques).

A. Processus de gestion des risques

La gestion des risques avait classiquement pour objet d'optimiser le rapport impact/coût des risques de l'entreprise. Cependant, elle a plus des objectifs d'amélioration spécifiques à chacune des fonctions de l'entreprise. La démarche stratégique des risques conduit à combiner alignement, traitements possibles et diffusion d'une culture risque. Ainsi, la gestion des risques a tendance à devenir, de plus en plus, une fonction centrale de la direction d'entreprise.

Les normes ISO 31000 : 2018 précise que l'initialisation d'une démarche de gestion des risques nécessite d'être abordée et gérée comme un projet. Cela commence par la **définition du champ d'action de la démarche**, qui doit être global puisqu'elle traite de l'ensemble des événements susceptibles de remettre en cause la stratégie, les objectifs, les opérations ou les projets de l'entreprise. Pour faire face à un champ d'action aussi vaste, la Direction devra statuer sur un plan de déploiement de la démarche adapté aux ressources et aux enjeux de l'organisation.

Pour atteindre ses objectifs tout en maîtrisant les conséquences des menaces, l'entreprise en général et l'entreprise de réassurance en particulier, doit identifier, analyser et piloter afin de suivre tous les événements ayant une influence positive ou négative.

1. Identification des risques

Pour mener à bien l'étape d'identification des risques, il faut une connaissance approfondie de l'organisation et de ses activités. Dans ce cadre, il est utile de d'abord 'cartographier' les différentes catégories de risques qui s'appliquent à l'organisation. Celles-ci constituent ensemble l'univers de risques de l'organisation. Pour tracer les contours de cet univers de risques, le risk manager doit appuyer sa démarche sur plusieurs outils d'identification qui auront pour rôle de fournir des solutions de réduction au moins des risques identifiés. Ainsi, nous pouvons retrouver dans le panel des outils, les éléments suivants :

- **L'audit documentaire** : c'est un outil essentiel en vue d'une identification rationnelle et objective des risques. Dans cette phase, le risk manager va collecter un ensemble de documents lui permettant de ressortir les menaces pouvant affecter le service audité. La liste des documents à transmettre dépendant de fait au type de risques à auditer. Cependant, il est possible de lister, de façon générique, les principaux documents demandés : programme de récession, états analytiques et tableaux de bords, manuels de procédures, états financiers, etc. Cette étape doit normalement aboutir à un ensemble de recommandations ;
- **L'entretien** : L'objectif de l'entretien est d'une part, de s'assurer de la connaissance par les opérationnels des dispositifs de risk management mis en œuvre par l'entreprise et d'autre part, d'évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus métiers et les risques de l'entreprise. L'interview se déroule en trois grandes étapes : **analyse du passé**, pour détecter d'éventuelles failles dans la GR initiale ; **projection sur le futur**, pour identifier des risques potentiels et **simulation de stress test**, afin de construire avec le service audité, le contenu opérationnel de son plan de reprise d'activité en cas de situation de crise ;
- **Le questionnaire** : L'identification des risques à partir des questionnaires est très utilisée dans les organisations anglo-saxonnes et présuppose l'existence d'un dispositif de risk management mûr et efficace. En cas de construction d'un dispositif de RM, il est nécessaire de privilégier la méthode de l'entretien⁹.

Si l'on veut piloter quelque chose, il est évident qu'il faut pouvoir le mesurer. C'est pour cette raison qu'il est important d'attribuer une valeur ou un score aux risques. Sur la base de toutes les informations disponibles, un score aussi fidèle que possible est attribué à chaque risque. En cas d'incertitudes, il est impossible de procéder à une estimation exacte. C'est pourquoi on utilise souvent des classes pour estimer l'impact et la probabilité, par exemple de la classe 1 (très faible) à la classe 5 (très important). Pour objectiver au maximum l'estimation, nous décomposons l'impact en plusieurs dimensions, comme la dimension financière. Compte tenu de la situation spécifique de l'entreprise, on détermine de cette manière à partir de quel montant une perte éventuelle (impact) reçoit un score de 1 à 5 (voir annexe n°2).

Outre la dimension financière, on peut utiliser des dimensions comme le "préjudice causé à l'image", la "perte de qualité" ou le "retard opérationnel". Il importe de ne pas retenir plus de

⁹ Pascal KEREBEL, MANAGEMENT DES RISQUES, Groupe Eyrolles, Edition d'Organisation, 2009

trois ou quatre dimensions. Car si la liste est trop longue, chaque risque sera important du point de vue de l'une des dimensions et cela ne peut pas aider à fixer des priorités. Il est donc important de sélectionner consciencieusement les principaux risques à éviter et d'estimer leur impact et leur probabilité le plus correctement possible.

2. Analyse et évaluation des risques

Il s'agit d'un processus permettant d'analyser et d'évaluer les risques pour garantir la sécurité et la continuité de l'activité. Cependant, il faut faire la différence entre les termes "analyse des risques", où il s'agit simplement de "dépister" les risques (phase qui entre le processus d'identification), et "évaluation des risques" qui permet de classer les risques selon un degré d'importance (hiérarchisation des risques).

La phase d'évaluation des risques n'est pas toujours aisée, elle s'avère même des fois difficiles. Car, elle est toujours sujette à interprétation subjective qui peut mener soit à une surestimation, soit à une sous-estimation du risque. Par conséquent, il faut particulièrement être outillé pour aboutir à une évaluation pertinente de ses risques.

Deux mesures sont utilisées aux fins d'évaluation des risques : la **probabilité de matérialisation** et **l'impact**. La première mesure est liée à la fréquence et à la durée du risque quant à la seconde, elle est liée à l'ampleur des effets qu'il engendre sur la société.

Tableau 4: Echelle d'évaluation de la probabilité de matérialisation du risque.

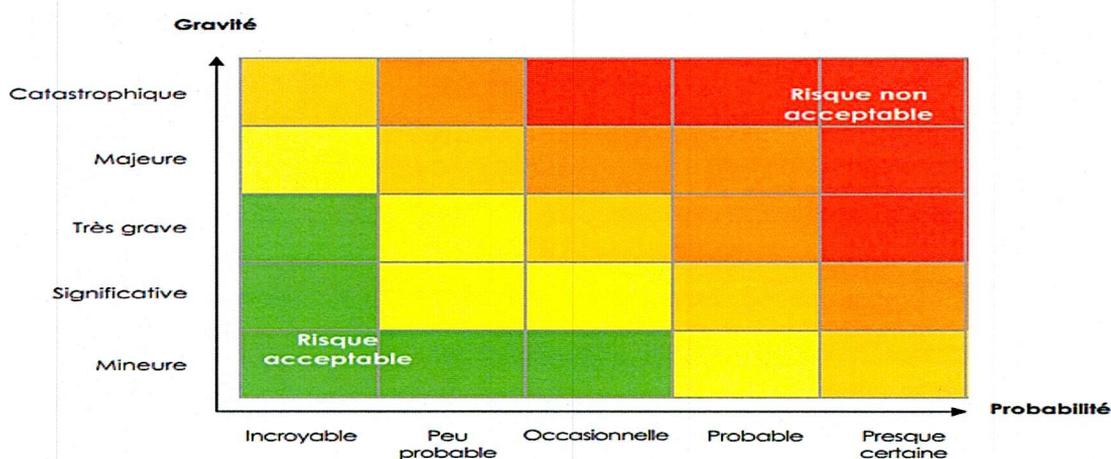
Cote	Description	Guide d'évaluation de la probabilité de matérialisation du risque
5	Presque certain	En train de se matérialiser ou se matérialisera plus d'une fois dans l'année.
4	Probable	Se matérialisera probablement à court terme (d'ici un ou deux ans).
3	Occasionnel	Probabilité modérée de matérialisation estimée à une fois tous les 2 ans.
2	Peu probable	Probabilité limitée de matérialisation estimée à une fois tous les trois ans.
1	Incroyable	Se matérialisera de façon exceptionnelle.

Puisqu'il n'est ni possible ni souhaitable de maîtriser tous les risques, il est important de se fixer des priorités. C'est en effet sur la base de l'analyse des risques que l'on décide des actions futures. Cette décision peut être d'effectuer des analyses complémentaires, d'entreprendre des actions pour réduire le risque ou de ne rien faire (par exemple, parce qu'il est très peu probable que le risque se produise).

Le résultat de l'analyse des risques peut être utilisé pour établir un profil de risque dans lequel chacun reçoit une pondération et est classé selon elle. Il est ainsi possible de classer chaque risque identifié et se faire une idée de son importance relative. Grâce à ce processus, on peut désigner les domaines de l'organisation pour lesquels le niveau de gestion des risques peut être augmenté, réduit ou redistribué.

Graphiquement, les risques s'inscrivent dans une matrice, où leur impact et leur probabilité apparaissent sur l'axe des X et l'axe des Y.

Graphique 1 : Exemple de cartographie de risques



Source : Atlas Magazine¹⁰.

La finalité de l'identification et de l'évaluation des risques est l'élaboration d'une cartographie des risques qui est un outil indispensable du management des risques (cf. graphique précédent). Dans celle-ci, chaque événement est rattaché à une catégorie : économique, technologique, managerial, etc. l'objectif étant de rendre l'analyse des données plus facile et rapide.

L'élaboration d'une cartographie des risques comprend trois (3) étapes décrites ci-dessous :

- Une étape d'identification des risques qui consiste en une large collecte d'informations, pour établir le « **Model Risks** » (une liste de risques avec définitions et exemples) ;
- Une étape de hiérarchisation qui permet de classer les risques en fonction de leur fréquence ou de leur probabilité de survenance, leur impact et leur niveau de maîtrise ;

¹⁰ Atlas Magazine¹⁰ n°139 de mars 2017 : La cartographie du risque, clé de voute de l'activité d'assurance (1^{ère} partie).

- Une étape de synthèse qui détermine les risques les plus importants, c'est-à-dire ceux qui nécessitent la mise en place de plans d'actions appropriés.

Figure 2 : Etapes de l'élaboration d'une cartographie des risques



B. Maîtrise et contrôle de la gestion de risques

Après avoir identifié tous les événements susceptibles de menacer la stabilité de l'entreprise, cette dernière doit engager des actions pour limiter voire annihiler leur impact. Il s'agit de la maîtrise de ses risques et de leur contrôle.

1. Maîtrise des risques

La maîtrise des risques se fonde sur l'identification et l'évaluation des risques. Elle consiste en la conception et la mise en œuvre de mesures appropriées pour circonscrire les risques qui nécessitent une intervention (notamment les risques majeurs). Des plans d'action sont élaborés à cet effet pour les risques individuels ou liés.

Un plan d'action se compose habituellement des points suivants :

- Caractérisation du risque ;
- Cause du risque ;
- Evaluation financière du risque ne tenant pas compte des mesures de sécurité et de contrôle existantes ;
- Mesures de sécurité et de contrôle existantes ;
- Indicateurs financiers et non financiers pour la détection précoce et le contrôle de l'évolution du risque dans le temps ;
- Description de l'évolution du risque dans le temps ;
- Processus administratifs concernés ;
- Conséquences non financières ;

- Description des mesures à prendre et des ressources nécessaires.

Les mesures prévues doivent réduire au minimum la probabilité d'occurrence et/ou les conséquences financières et non financières du risque concerné. La même importance sera accordée aux mesures agissant sur les causes (prévention) qu'aux mesures agissant sur les conséquences (limitation des dommages).

Des critères organisationnels, techniques, liés au personnel, contractuels et financiers doivent entrer en ligne de compte lors de l'élaboration des mesures visant à prévenir, diminuer et financer les risques.

2. Contrôle des risques

Le contrôle de gestion des risques comprend la surveillance et le pilotage du processus de gestion des risques. Il assure la continuité et l'amélioration du processus conformément aux principes de la politique de gestion des risques. Le contrôle de gestion des risques met en évidence les écarts par rapport aux objectifs de la politique de gestion des risques. Il sert en outre à évaluer les effets des mesures.

Les rapports constituent un élément important du contrôle de gestion des risques. Ce dernier suppose un système fonctionnel et uniforme de rapports et de documentation, basés sur des informations actuelles et objectives.

Dans le cadre des rapports ordinaires, le contrôle de gestion des risques s'appuie sur les documents et rapports suivants : le catalogue des risques, la liste des risques, le profil des risques, les plans d'action, la statistique des dommages.

Ces documents sont élaborés à l'échelon des unités administratives (service), puis transmis aux départements.

Le rapport de gestion porte notamment sur l'évolution des risques et l'état d'avancement des plans d'action. Outre les activités de rapport ordinaires, les unités administratives doivent signaler sans tarder les évolutions extraordinaires des risques et/ou les dommages.

Les unités administratives disposent d'un système de gestion des crises pour les cas où un événement d'une portée particulière est annoncé ou survient.

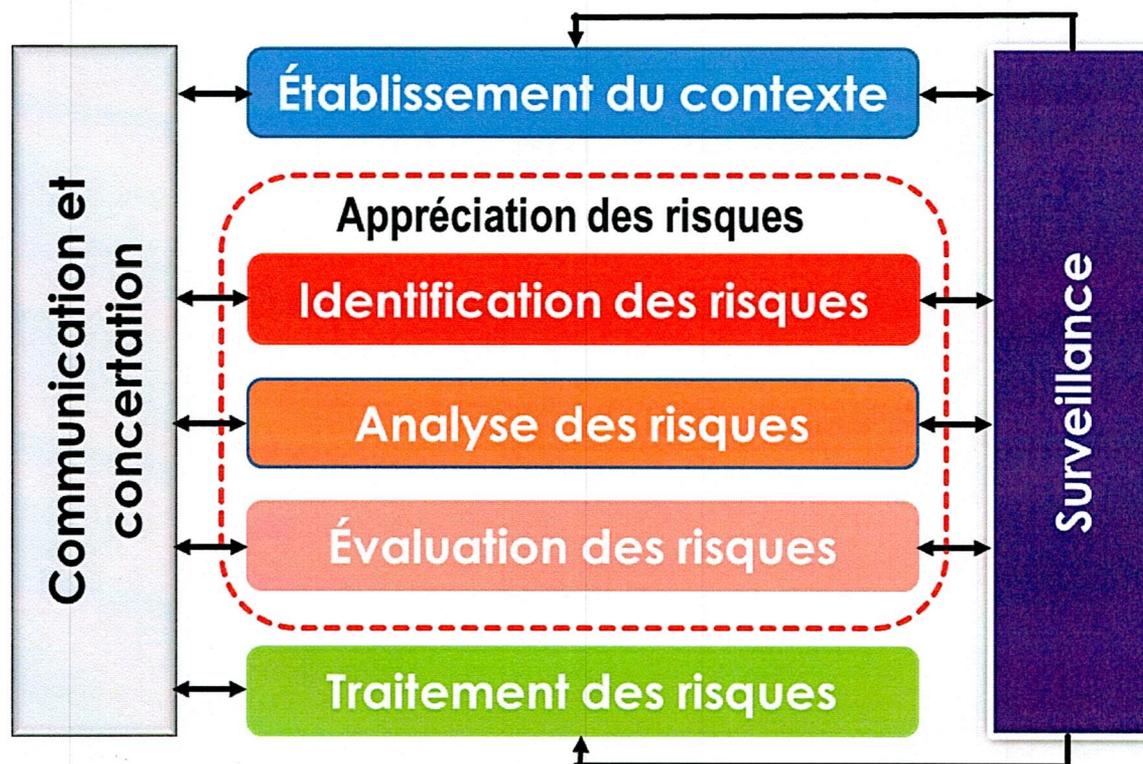
La détection précoce des situations potentiellement critiques est un élément essentiel du contrôle de gestion des risques. Dans les unités administratives, les responsables de la gestion des risques définissent à cet effet, au moyen d'indicateurs, des domaines d'observation spécifiques.

Dans le cadre du contrôle périodique du respect de la stratégie de propriétaire, les départements veillent à ce que les institutions appliquent des mesures appropriées de gestion des risques.

La gestion des risques de l'entreprise doit être développée en permanence et se conformer aux standards de qualité en vigueur sur le marché. Dans cette perspective, il est nécessaire d'examiner régulièrement et d'un œil critique l'adéquation, la faisabilité, l'efficacité et la fiabilité des procédures de travail ainsi que les méthodes et instruments utilisés et au besoin de les adapter.

Le schéma ci-dessous synthétise les procédures visant à mettre en place les mécanismes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques.

Figure 3: Processus de management des risques selon ISO 31000



Source : ISO 31000. Les lignes directrices

Partie II : Gestion des risques au sein de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré).

Cette deuxième partie va nous permettre d'analyser la gestion de risques telle que pratiquée par la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré). Pour ce faire, deux chapitres vont y être développés : l'analyse du risk management (chapitre 1) afin d'en ressortir les limites et apporter des pistes d'amélioration de cette gestion (chapitre 2).

Chapitre 1 : La gestion des risques en zone CIMA dans le cadre de la réassurance.

Ce chapitre a pour objet de présenter l'environnement africain de la réassurance (section 1) puis, de mettre en évidence le cas pratique du déploiement de l'ERM au sein de la SCG-Ré (section 2).

Section 1 : La réassurance africaine et la réassurance en zone CIMA.

A. La réassurance africaine

Le marché de la réassurance africaine est relativement récent. En effet, les premières sociétés de réassurances nationales ont été créées après les indépendances, c'est-à-dire entre les années 60 et 70. A cette époque, le secteur est marqué par le volontarisme de l'Etat qui était le seul capable de mobiliser les capitaux nécessaires pour la création d'entreprises de réassurance. De plus, cette opération était considérée comme un acte de reconquête de la souveraineté nationale. C'est dans cet élan que la Société africaine de réassurance Africa Re a été créée en 1976 à Yaoundé (Cameroun), sur recommandation de la Banque Africaine de Développement (BAD). Son objectif premier étant de réduire au niveau continental, la perte des capitaux au profit des marchés occidentaux. A cet effet, L'Africa Re bénéficie d'une cession légale de 5% sur les traités de réassurance conclus dans l'un de ses Etats membres. Ce n'est qu'en 1987 qu'Africa Re a ouvert un bureau régional à Abidjan, lui permettant de couvrir la zone de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA).

Le marché actuel de la réassurance africaine compte près de 45 sociétés et ce nombre est en croissance continue. Des sociétés à capitaux publics et privés africains s'y créent régulièrement. Les compagnies à capitaux publics créées à l'échelle nationale sont : SEN Re, SCG Ré, KENYA Re, etc. ; au niveau sous régionale, nous avons CICA Re, WAICA Re, ... ou encore au niveau du continent entier avec AFRICA Re. Ainsi, ces réassureurs africains se retrouvent en compétition avec les majors de la réassurance mondiale qui ont non seulement des filiales ou bureaux implantés en Afrique, mais qui y développent également des affaires à partir de leur siège social.

La réassurance africaine, en grande évolution, regorge d'une multitude d'acteurs et des niches qui restent à ce jour véritablement inexploitées. En effet, les perspectives de croissance du marché direct conjuguées à la faible sinistralité poussent certains réassureurs étrangers et africains à s'installer sur le continent, afin de se développer et d'accroître leur niveau de production.

Il faut dire que ce nouvel attrait pour ce continent découle des caractéristiques même de ce marché notamment :

L'absence de cadre réglementaire. Jusqu'à récemment, le secteur de la réassurance à l'échelle du continent était très peu réglementé contrairement au secteur de l'assurance. Cette réglementation à minima est très attractive puisqu'elle laisse la liberté d'action aux acteurs avec la possibilité d'adopter des pratiques pouvant s'avérer bonnes ou mauvaises en fonctions de leurs objectifs et/ ou de leurs intérêts propres. Ainsi, du fait de la concurrence rude qui frappe ce secteur, certains peuvent être amenés à exercer une sous tarification excessive, dans le but d'attirer le plus de clients, d'enranger de l'aliment pour augmenter leur chiffre d'affaires, au détriment du respect des engagements pris envers les clients.

La faible capitalisation des sociétés de réassurance africaine. En raison de la faiblesse de leurs fonds propres, les réassureurs africains sont obligés de limiter leur niveau d'engagements. Ainsi, des risques tels que les grandes centrales électriques, les plates-formes pétrolières ou des risques aviations, pour ne citer que ceux-là, ne peuvent pas être couverts sur le continent. D'après une étude menée par **ATLAS Magazine**, seules six (6) compagnies sur un total de quarante-cinq (45), ont un capital social de plus de 50 millions USD et 60% de ces sociétés ont un capital inférieur à 10 millions USD. C'est 6 premières entreprises totalisent à elles seules 66% du capital social à l'échelle du continent (Annexe n°4 : classement des réassureurs internationaux selon le capital social). L'une des conséquences est la forte propension à utiliser la réassurance étrangère favorisant ainsi la fuite des capitaux vers les marchés internationaux.

Des mesures protectionnistes. Pour protéger le marché national et limiter la fuite des capitaux, de nombreux pays limitent l'accès à la réassurance aux sociétés étrangères. Une cession obligatoire au réassureur national ou régional est souvent imposée aux assureurs. A cela s'ajoute des cessions, elles aussi obligatoires, à d'autres réassureurs ou entités (pools spécialisés) dans lesquelles l'Etat a des intérêts. C'est le cas au Sénégal où les assureurs locaux sont tenus de céder au réassureur national une part fixe sur toutes les polices souscrites sur tous le territoire

(cession légale au 1^{er} franc) à laquelle s'ajoute une cession sur les traités. De plus, le réassureur régional (CICA Re) et le réassureur continental (Africa Re) bénéficient également d'une cession obligatoire. Le même schéma se reproduit, avec quelques variantes (cessions à la base + cessions de réassurance ou cession de réassurance uniquement) au Ghana, au Nigéria, au Kenya, au Gabon, en Algérie, au Maroc, en Egypte, etc.¹¹

Une concentration du marché. En 2015, les cinq premiers réassureurs africains concentrent 51% des primes émises en réassurance. Africa Ré occupe la tête du classement avec un chiffre d'affaires de 689 millions USD, suivie par Munich Re avec 388 millions USD. Tous ces mastodontes ont une particularité, celle de détenir une capacité financière suffisante pour souscrire à eux seuls, plus de la moitié des risques du marché continental (soit 49% du chiffre d'affaire du continent) et malheureusement, aucun réassureur ayant son siège en Zone CIMA n'y figure.

Tableau 5: Classement 2016 des cinq premiers réassureurs africains en fonction du chiffre d'affaires (en milliers USD).¹²

Rang 2015	Rang 2016	Compagnies	Pays	Chiffre d'affaires 2016
1	1	Africa Re	Nigeria	642 024
2	2	Munich Reinsurance of Africa	Afrique du Sud	504 730
4	3	Compagnie Centrale de Réassurance (CCR)	Algérie	247 148
3	4	Société Centrale de Réassurance (SCR)	Maroc	236 198
6	5	Hannover Reinsurance Africa	Afrique du Sud	170 750
Total des cinq premières compagnies				1 818 361
Total Afrique				3 738 535

De plus, on assiste à une **prédominance d'acteurs étrangers** se déployant dans la sphère de la réassurance africaine, en particulier, des grands groupes étrangers tels que : Munich Re, Hannover Re ou encore la SCOR, etc. Ces réassureurs étrangers ont un attrait sans cesse croissant pour le marché africain du fait en partie de l'absence relative de catastrophes naturelles qui leur offre la possibilité de diversifier leur portefeuille sans pour autant augmenter leur exposition aux risques. Mais également, du fait du niveau de rentabilité sur le continent, en

¹¹ Atlas Magazine : le marché africain de la réassurance a le vent en poupe.

¹² <https://atlas-mag.net/articles/classement-2016-des-reassureurs-en-afrique>.

dépôt de la tendance haussière de la fréquence des sinistres et des frais de gestion, avec une diminution du volume des primes, en raison de l'arrivée des nouveaux acteurs et de la concurrence¹³.

Ces réassureurs étrangers présentent des avantages par rapport à leurs concurrents africains. Il s'agit de système d'information plus performants, leur permettant de cibler au mieux les besoins de leurs clients, un personnel qualifié (souscripteurs, tarificateurs de traité, ...) pour souscrire et gérer des risques de plus en plus complexes et des outils de mesure de risques qui leur permettent de croître sans menacer la stabilité de leur portefeuille.

Enfin, il est à noter que les réassureurs étrangers évoluant sur le continent africain se prêtent en général, au processus de notations financières réalisé par les agences telles que **A.M. Best**, **Standard & Poor's** ou **Fitch** pour ne citer que ceux-là. Par contre, seules quelques compagnies africaines se démarquent à l'instar d'Africa Ré. Dans ce même élan, cette démarche tend à démontrer le sérieux, le professionnalisme et la solidité financière des réassureurs auprès des partenaires et clients en ce qui concerne le respect de leurs engagements (cf. annexe n° 5 : *Notation des principaux réassureurs en Afrique*). Eléments sur lesquels se basent ces agences pour attribuer une note aux compagnies.

Ainsi, pour s'imposer face aux leaders mondiaux de la réassurance, les acteurs africains doivent non seulement renforcer leurs fonds propres, mais aussi mieux sélectionner leurs risques et surtout, commencer à se conformer davantage aux standards internationaux.

Cela est d'autant plus vrai pour les acteurs francophones qui sont nouveaux, moins nombreux et à capitaux modestes.

Après avoir analysé de manière générale, l'environnement de la réassurance africaine, nous allons maintenant nous appesantir sur les particularités du marché CIMA, zone dans laquelle nous évoluons.

B. La réassurance en zone CIMA et la nécessité de gérer ses risques.

Au lendemain des indépendances, l'activité d'assurance était à l'état embryonnaire dans les pays de l'Afrique centrale et de l'ouest. Les seuls acteurs des opérations d'assurance et de réassurance étaient des compagnies étrangères qui accompagnaient les filiales ou succursales

¹³ <http://bankassurafrik.com/tendances-2018-marche-de-reassurance-afrique-sub-saharienne>

des multinationales dans les anciennes colonies, grâce aux programmes internationaux d'assurance qui se sont développés avec la mondialisation et la globalisation des activités.

Pour freiner la fuite des capitaux et répondre aux besoins locaux, la CICA-RE a été créée en 1981 par la CIMA. La CICA-RE a commencé ses activités le 1^{er} janvier 1984 et bénéficie d'une cession légale de 15% sur les traités des sociétés de droit national, et 5% au 1^{er} franc sur les souscriptions des sociétés de droit étranger. Sa création intervient peu après celle d'Africa Re et, ses objectifs sont les mêmes que ceux de l'Africa Re, mais cette fois limités au niveau sous régional, à savoir la réduction de la fuite des devises du continent africain en retenant une partie substantielle des primes de réassurance.

La CICA-RE et l'AFRICA-RE sont des réassureurs supranationaux qui dominent le marché de réassurance de la zone CIMA. Cependant, cette hégémonie est troublée par la présence d'autres réassureurs régionaux.

1. Les acteurs du marché de la réassurance CIMA

Le marché de la réassurance de la zone CIMA jouit d'une conjoncture identique à celle de la réassurance sur le continent avec une faible exposition aux catastrophes naturelles. Face à la libéralisation de ce marché, la croissance affichée et les bons résultats attirent d'autres réassureurs notamment africains dans cet espace. Ainsi, nous rencontrons trois types d'organismes évoluant sur ce marché : les réassureurs ayant leur siège dans un Etat membre (réassureur CIMA) ; les réassureurs africains dont le siège ne se trouve pas dans la CIMA mais ayant soit une représentation, un bureau de souscription ou une filiale dans cette zone (réassureurs africains) et enfin, les entreprises de réassurance étrangères ou occidentales opérant dans cet espace.

a. Les réassureurs CIMA

Dans cet environnement concurrentiel, l'on dénombre cinq (5) compagnies à capitaux publics ou privés appartenant à des pays faisant partis de cette zone économique, en plus de **Africa Re**, à savoir : la **CICA Re** qui, en plus de son siège à Lomé, a ouvert des bureaux à Abidjan et à Douala ; **Aveni Ré**, la première compagnie privée de réassurance de la zone CIMA a été créée en 2004 et dont le siège est à Abidjan (Côte d'Ivoire) ; la **Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance (NCA-RE)** créée en 2013 à Abidjan ; la **Société Sénégalaise de Réassurance (Sen Ré)** qui bénéficie d'une cession légale de 6,5% (1988) comme la **Société Commerciale**

Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), société d'Etat créée en 2012, bénéficie d'une cession légale de 15% sur les polices IARD, et depuis début 2018, de 8% sur les polices Vie au lieu de 10% et 5% sur les traités et cession facultative. A ces réassureurs conventionnels s'ajoute une autre catégorie de réassureurs (les captives) : **Globus Re**. Cette captive de réassurance a été créée en 2010 par un groupe de sociétés d'assurance regroupées au sein du Réseau Globus et dispose d'un siège au Burkina Faso.

Ainsi, nous avons pu avoir du Magazine Atlas, le classement des réassureurs CIMA, en fonction de leurs fonds propres.

Tableau 6 : Classement des réassureurs CIMA selon le chiffre d'affaires.

Rang 2016	Rang 2015	Compagnies	Chiffre d'affaires	Fonds propres	Résultat net
1	1	CICA RE	61 472	52 792	6 080
2	3	SEN RE	26 444	15 540	1 646
3	2	AVENI RE	26 090	18 261	1 932
4	4	NCA RE	25 800	14 460	1 534
5	5	SCG RE	20 602	14 785	1 037
6	6	GLOBUS RE	13 699	6 979	981

Source : Atlas Magazine. Classement des réassureurs africains.

b. Les réassureurs africains ayant une représentation dans la CIMA

D'autres réassureurs africains évoluent également dans cette zone. Il s'agit notamment de **Africa Re** qui opère sur ce marché depuis son bureau d'Abidjan ouvert en 1987 ; de **Kenya Re**, **Tunis Re** et **Zep Re** qui ont tous une représentation à Abidjan ; **Waica Re** et **Continental Re** (Abidjan et Douala), enfin **Ghana Re** qui a ouvert un bureau à Douala.¹⁴

Récemment, la Société Centrale de Réassurance (SCR), le réassureur marocain, dans une annonce publiée le 15 janvier 2018 sur son site officiel, a indiqué avoir obtenu son agrément de la CRCA (Commission Régionale de Contrôle des Assurances) pour accéder à l'ensemble des marchés de la zone CIMA¹⁵. Une annonce qui s'inscrit une fois de plus, dans le cadre de la

¹⁴ LE COURRIER ACTUARIEL, LCA #4 – Trimestriel – Octobre 2014.

¹⁵ www.agenceconfi.com/assurance/la-concurrence-se-devoile-chaque-jour-un-peu-plus-sur-le-marche-de-la-reassurance-en-zone-cima

bataille de positionnement qui se déroule actuellement dans cette zone marquée par de profondes mutations, notamment réglementaires.

c. Les réassureurs étrangers

À côté de ces réassureurs africains, les réassureurs internationaux ne restent pas en marge de cette course au positionnement. En effet, certains d'entre eux opèrent déjà dans l'espace CIMA à savoir : **SCOR**, **Swiss Re** et **Munich Re**. Les deux premiers sont très actifs sur le marché tandis que le troisième est moins présent mais conserve quelques participations intéressantes. **Partner Re** est complètement en retrait quant à **Trust Re**, il montre de plus en plus d'intérêt pour le marché. Tandis que d'autres, convaincus des perspectives qu'offre ce marché, s'installent à peine. Ainsi, deux (2) nouveaux acteurs, **Hannover Re** en Côte d'Ivoire et **One Re Ltd** au Gabon, ont obtenu leur agrément (en 2017), pour ouvrir des bureaux de représentation ou des succursales dans la zone.

Ainsi, nous pouvons nous demander quels enjeux peuvent tirer ces réassureurs dans un marché de la sous régional caractérisé par :

- La faiblesse des fonds propres disponibles des réassureurs (cf. tableau précédant) ;
- Des acteurs de petite taille contrairement aux acteurs étrangers ;
- Une surutilisation des services de la rétrocession ;
- Des frais généraux importants ;
- La prédominance de l'activité de cession légale chez les réassureurs de la zone ;
- L'absence de compagnie ayant fait l'objet de notation financière à l'exception de la CICA Re, notée « **B** » pour la solidité financière et « **bb+** » pour le crédit par A.M. Best¹⁶ ;
- La tendance des réassureurs à se développer de manière indépendante, contrairement aux entreprises étrangères qui évoluent sous forme de groupe ;
- La rentabilité élevée dans la zone et des ratios combinés largement en dessous de la barre des 100% (61% pour la SCG-Ré et 85% pour la CICA Re en 2015)¹⁷ ;
- Une réglementation jusqu'à pas longtemps inexistante.

¹⁶ www.atlas-mag.net/article/am-best-confirme-la-notation-de-cica-re

¹⁷ Magazine FINACTU.

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

Une documentation plus exhaustive sur ces différents points, est fournie par plusieurs études provenant de sources telles que le magazine FINACTU dans son rapport portant sur "Les réformes de l'article 308 du code CIMA"¹⁸, le magazine JEUNE AFRIQUE¹⁹ ou encore sur le site web de l'agence de notation A.M. BEST, dans un dossier spécial portant également sur les réformes de la zone CIMA²⁰, etc.

Les mutations du marché et le nombre important d'acteurs s'y déployant vont permettre de diversifier l'offre de réassurance et d'augmenter les capacités de souscription des assureurs tout en soutenant les grands projets de développement dans la région. L'autre avantage sera l'assistance technique dont bénéficieront les cédantes notamment sur les risques spéciaux et la formation.

Cependant, cette pléthore de réassureurs favorise une concurrence atroce qui se traduit par une forte pression sur les taux de cession. Certains réassureurs, en quête de nouveaux territoires, n'hésitent à écorcher les taux de primes.

En outre, les pays africains n'arrivent pas encore à tirer profit du secteur des Assurances comme le prouve la part négligeable de l'assurance dans la constitution du produit intérieur brut (PIB). Cette part représente un peu moins de 2% en moyenne, y compris en zone CIMA. Ce constat et l'arrivée massive de nouveaux acteurs ont certainement motivé la mise en place d'un cadre réglementaire propre à l'activité de réassurance dans cette zone.

Il convient donc de s'intéresser à ce cadre réglementaire, afin de voir dans quelle mesure il favorise les bonnes pratiques de gestion de risques.

2. Le système réglementaire en zone CIMA, un pas vers une gestion des risques d'entreprise (ERM)

La globalisation, la financiarisation de l'économie et la multiplication des sinistres majeurs ces trente dernières années ont entraîné une profonde restructuration du marché de la réassurance. Cette mutation s'est traduite concrètement par la concentration des entreprises et a abouti à une baisse significative du nombre d'intervenants sur le marché. Malheureusement, le système réglementaire du secteur n'a pas accompagné cette transformation. Contrairement à l'assurance

¹⁸ Rapport réassurance FINACTU juillet 2017 _Les réformes de l'article 308 : Une opportunité pour le marché de la réassurance de l'espace CIMA ?

¹⁹ Jeune Afrique N°2979 de février 2018 : Des réassureurs plus forts

²⁰ Dossier spécial A.M. Best : les réformes de la zone CIMA ouvrent la voie à la rationalisation du marché

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

directe dont la réforme de l'**article 13 du Code CIMA**, intervenue en 2013, a renforcé le cadre juridique. Le secteur de la réassurance est quant à lui resté longtemps sans encadrement législatif spécifique.

L'absence de cadre réglementaire spécifique à la réassurance, a favorisé une liberté contractuelle laissée aux parties et dont la seule limite fut l'expression même de leur créativité. C'est donc à partir de 2015 que la CIMA commence à assister à de grands changements de son cadre législatif, en se dotant de textes juridiques abordant l'opération de réassurance :

- L'introduction d'un nouveau livre exclusivement consacrée à la réassurance (Livre VIII du code CIMA) adopté le 9 avril 2015 à Bamako ; et
- L'adoption par le **règlement n°005/CIMA/PCMA/CE/2016** du 8 avril 2016, de l'**article 308** relatif à l'assurance directe à l'étranger, qui vient compléter et modifier le code des assurances CIMA.

Le magazine FINACTU considère que cette deuxième réforme, constitue une révolution aux conséquences et au potentiel immenses qui n'ont peut-être pas été pleinement mesurées par le marché dans son ensemble.²¹

En effet, toujours d'après ce magazine, la réforme de l'article 308 va permettre d'injecter un montant important de cessions supplémentaires au bénéfice des sept (7) réassureurs de cette zone (Africa Re, CICA Re, SCG-Ré, Sen Re, Aveni Re, NCA Re et Globus Re), soit environ 68 milliards FCFA. Ce montant supplémentaire représente 2 fois le chiffre d'affaires de CICA Ré, 4 fois celui d'Aveni Ré et 5 fois celui de la SCG-Ré.

²¹ Rapport réassurance FINACTU juillet 2017

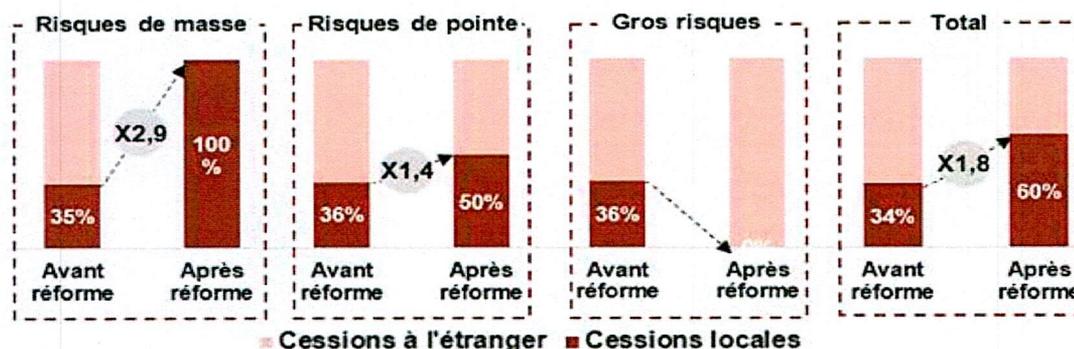
Tableau 7 : Estimation de l'impact de la réforme (FCFA milliards)

RISQUES	CA DE LA REASSURANCE CIMA		LIMITES DE CESSION A L'ETRANGER		PRIMES PLACÉES EN ZONE CIMA	
	MONTANTS	%	AVANT	APRES	AVANT	APRES
ACCIDENT, MALADIE, AUTO, TRANSPORT, VIE	93	33%	75%	0%	33	93
INCENDIE, RC GENERALE, RC DECENNALE, RISQUES TECHNIQUES, AUTRES RISQUES NON VIE	149	53%	75%	50%	53	75
GROS RISQUES (AVIATION, TRANSPORT FERROVIAIRE, TRANSPORT MARITIME)	39	14%	100%	100%	14	0
TOTAL	281	100%	-	-	100	168

Source : calculs FINACTU

A travers ce tableau comparatif de la situation des réassureurs avant et après la réforme, nous remarquons que d'une manière générale, le marché CIMA s'attend à recevoir un surplus de primes de 68 milliards FCFA. Ceci du fait d'une diminution du taux de cession à l'étranger pour les risques de masse (interdiction pour les réassureurs de céder à l'étranger, soit un taux de cession qui passe de 75% avant réforme à 0% après) et de pointe (baisse de 25 points). Soit une évolution estimée de 68%.

Graphique 2 : Evolution estimée du taux de rétention local induit par la réforme par type de risques.



Source : calculs FINACTU

Si ce montant était reparti uniquement sur les six (6) réassureurs ayant leur siège dans l'espace CIMA, cela impliquerait une hausse de 65% de leur chiffre d'affaires total et un niveau de rétention du marché qui passe d'une manière générale, de 35% à 60%, soit 100% (environ 2,9 fois la part avant la réforme) pour les risques de masse (automobiles, accidents, maladie, etc.) et 50% (soit, 1,4 fois la rétention avant réforme) pour les risques de pointe (incendie, risques

techniques, etc.).²³ Cet accroissement de production mais aussi de risques pourraient accroître la rentabilité et les possibilités d'investissement des acteurs régionaux.

En effet, avant cette réforme, les acteurs locaux ne disposaient pas de moyens nécessaires (capacités et ressources techniques) pour couvrir les gros risques (énergie, aviation, maritimes, etc.) et subissaient fortement le poids de la concurrence. Donc, tous ces risques étaient cédés à des réassureurs étrangers. Cette pratique fait ressortir la problématique du renforcement des fonds propres de ces entreprises et apparaît comme une véritable nécessité pour le développement du marché de la réassurance de la sous-région. Mais, avec la nouvelle réglementation CIMA (**article 810** du code) qui fixe le capital social minimum des sociétés de réassurance à **10 milliards FCFA** (16,55 millions USD), les capacités du marché pourraient se voir renforcer. Cependant, cette hausse de capacités et d'activité pourraient être nuisible si cette dernière n'est pas maîtrisée ou bien anticipée. Surtout en l'absence de politique d'ouverture basée sur la répartition des risques sur ce marché.

Ainsi, pour limiter les contraintes, conséquences des bouleversements réglementaires, plusieurs avis d'experts internationaux convergent en faveur des réassureurs locaux pour une mise en place d'organe de gestion des risques pérenne et indépendante, un renforcement des capacités et expertises techniques et une amélioration des bonnes pratiques de gouvernance. En effet, Ghislain Le Cam, Directeur Pôle Analytique de A.M. Best, explique que « la gestion des risques (ERM) est le facteur de notation clé sur lequel les réformes du code CIMA pourrait avoir un grand impact ... les changements réglementaires introduits devraient se traduire par une gestion améliorée des risques et des pratiques de gouvernance ».

Le régulateur CIMA pose également quelques bases de ces pratiques de gestion de risques en son **article 811** relatif à la **Gouvernance des entreprises de réassurance**. En effet, même si les termes « gestion de risques » ou « management des risques » ne sont pas clairement énoncés, les recommandations faites en matière de gouvernance vont bien dans le sens du contrôle et du suivi permanent des facteurs de risques.

De plus, le renforcement réglementaire, initié depuis quelques années par la CIMA, va nécessairement se densifier, pour se rapprocher au mieux des standards internationaux tels que **Solvency II**. Standards pour lesquels les principes de **risk management** et les **règles de**

²³ Atlas magazine : Développement du marché de la réassurance de la zone CIMA

gouvernance deviennent incontournables. Ils représentent donc deux (2) challenges auxquels, les compagnies CIMA (assureurs et réassureurs) se doivent de relever pour s'arrimer au mieux au niveau de la gouvernance et des exigences des majors de la réassurance.

Le régulateur se doit donc de protéger les acteurs de son marché et de favoriser les pratiques tournées vers les standards internationaux. Quelques-unes des règles CIMA vont déjà dans cette optique. En effet, **l'article 819** (Contribution des entreprises de réassurance) favorise l'échange entre acteurs de cet espace, en déduisant de l'assiette de contribution aux frais de contrôle, les affaires en commun. Tandis que les **articles 815** (Actifs représentatifs des engagements réglementés) et **816** (Marge de solvabilité – Principe et exigence minimale) incitent à l'adoption de principes prudentiels en exhortant les acteurs à privilégier la sécurité dans les placements et au respect des engagements.

Néanmoins, nous pouvons relever certaines limites de la part du régulateur sous régional. En effet, **l'article 13** du code CIMA (qui conditionne la prise d'effet de la garantie au le paiement de la prime) reste essentiellement concentré sur l'assurance directe mais, demeure totalement muet sur la question de la réassurance, bien que cela s'avère nécessaire. Ainsi, en l'état actuel des choses, un regard sur la gestion des soldes et le niveau des arriérés semble inévitable dans le marché, surtout en cas de non changement de la réglementation.

De plus, dans son **article 811** (Gouvernance des entreprises de réassurance), le régulateur demande aux entreprises de s'assurer que les provisions et IBNR sont suffisants mais, ne fixe ni les méthodes et modalités de calculs, ni le seuil indicateur minimal sur lequel peuvent se baser les acteurs. Toutefois, les nouvelles normes tendent à développer cette logique. Par exemple, le régime **Solvabilité II** (SII) fixe un niveau de capital, en fonction du profil du portefeuille de l'entité. Cette exigence de capital correspond au montant de fonds propres que doit détenir une entreprise pour éviter la ruine à 99.5% : c'est le **SCR**²⁴ (capital de solvabilité requis). Ainsi, une formule de calcul standard calibrée uniformément sur le marché européen est fixée par SII, qui donne également la possibilité aux entreprises de développer un modèle interne de calcul à condition d'obtenir l'autorisation du régulateur.

²⁴ Solvency Capita Requirement.

Ainsi, la CIMA pourrait envisager, dans le processus d'évolution de son cadre réglementaire, de compléter ses recommandations, en fournissant des bases de calculs fiables (soit des provisions ou du niveau de capital) propres à nos marchés.

De ce fait, aux vues de la tendance évolutive du marché, nous pouvons nous intéresser dans cette deuxième section, aux efforts déployés par la SCG-Ré dans le domaine du Risk management.

Section 2 : Evaluation et mise en œuvre du management des risques à la SCG-Ré.

La gestion d'une entreprise repose sur le principe d'une large délégation de responsabilités. Ce principe implique nécessairement le renforcement des dispositifs de contrôle afin que la direction générale et les autorités de tutelle aient l'assurance de la correcte utilisation de cette délégation par les services opérationnels.

Par ailleurs, pour réussir les mutations imposées par l'évolution de son environnement et les marchés sur lesquels elle intervient, avec la libéralisation et le développement de la concurrence, elle se doit de renforcer son image vis-à-vis de ses clients et de ses partenaires. Cela passe par la mise en place d'une organisation adaptée aux objectifs et des moyens pour conserver en permanence la parfaite maîtrise de ses activités.

Au cœur de ce dispositif, il appartient à des entités comme l'**Audit interne** et le **Risk management**, bras leviers de la Direction Générale et du Conseil d'Administration, d'apprécier l'aptitude des opérationnels à conserver leurs unités sous contrôle. Cela implique donc d'évaluer la qualité, l'efficacité et la pertinence de leur organisation (responsabilité, répartition des tâches, procédures, méthodes et outils de travail), d'initier des activités dans le but de réduire les risques et de susciter les améliorations qui feront progresser leur performance et contribuer ainsi au développement de la société.

La SCG-Ré a l'ambition d'œuvrer dans le développement de son leadership sur le plan de la réassurance africaine. Pour ce faire, elle a mis en place une organisation et des outils, y compris dans le cadre du Risk management, afin de parvenir à cet objectif.

Ainsi, dans les paragraphes qui suivent, nous présenterons dans un premier temps, cet acteur du monde de la réassurance CIMA puis, dans un second temps, nous nous focaliserons sur la mise en œuvre de l'ERM en son sein.

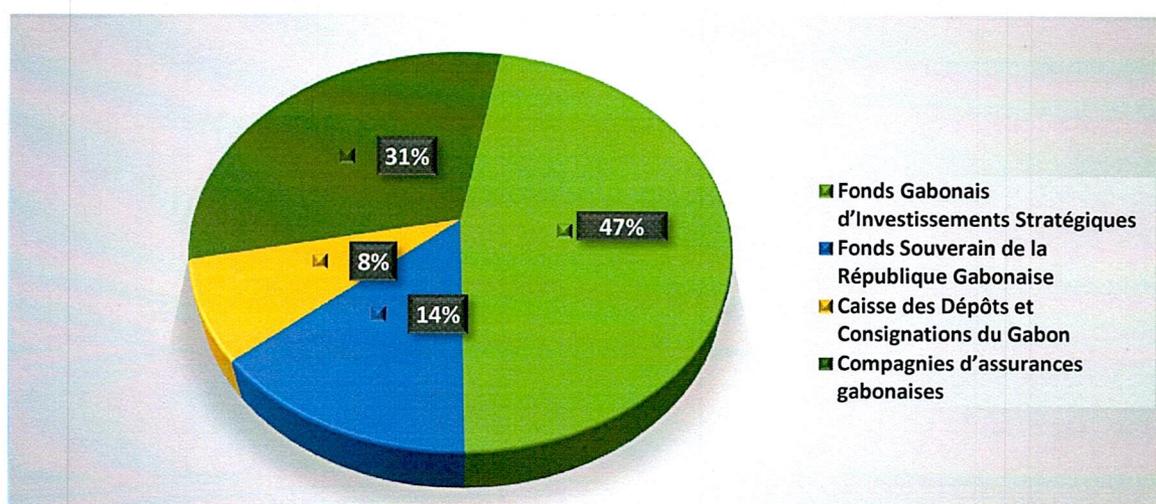
A. Présentation de la SCG-Ré

1. Historique et missions

La Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), est une initiative de l'Etat gabonais et des sociétés d'assurances du Gabon. Elle fut créée par décret présidentiel dans l'Ordonnance n° 0013/PR/2011 du 11 aout 2011. Doté d'un capital social de 2 milliards F CFA à sa création, le réassureur national gabonais a débuté ses activités le 22 février 2012. Deux années plus tard, soit en 2014, le Conseil d'Administration décide d'une première augmentation à hauteur de 5 milliards F CFA. Celui-ci a pour ambition de procéder à une nouvelle hausse de son capital social pour atteindre ainsi la barre des 10 milliards F CFA d'ici 2020. Elle est régie par les dispositions de l'Acte Uniforme OHADA et depuis 2016, par les règles du Code des assurances CIMA.

Son actionnariat est composé de Fonds Gabonais d'Investissements Stratégiques (47%), le Fonds Souverain de la République Gabonaise (14%), la Caisse des Dépôts et Consignations du Gabon (8%) et par les compagnies d'assurances gabonaises (31%), dont : SAHAM Assurance (8%), OGAR (7,5%), AXA Gabon (5,5%), ASSINCO S.A (5,5%) et le reste des compagnies (4,8%).

Graphique 3 : Actionnariat de la SCG-Ré



Source : Site officiel de la SCG-Ré

2. Missions et activités de la SCG-Ré

La SCG-Ré a pour principales missions, assignées par son décret de création et ses statuts²⁵ de :

- Gérer au nom et pour le compte de l'Etat, la cession légale sur les primes et cotisations des sociétés d'assurances exerçant sur le territoire gabonais ;
- Être en charge de recevoir les acceptations en facultatives du continent et sous forme de traités conventionnels ;
- Offrir avec le concours des rétrocessionnaires de renommée mondiale, d'importantes capacités de souscription en traités conventionnels facultatives dans toutes les branches d'assurance vie et non-vie.

Et, ses activités sont les suivantes :

- Recevoir les acceptations en réassurances conventionnelles (facultatives et traités).
- Réduire la fuite de capitaux liée aux exportations de primes vers les réassureurs étrangers ;
- Augmenter les capacités de rétention du marché des assurances au Gabon, en Zone CIMA et en AFRIQUE.
- Renforcer la protection des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances, par une couverture certaine et complète des risques
- Contribuer au financement de projets et de création de sociétés à caractère commercial et industriel ;
- Réduire l'exposition aux risques financiers internationaux en cas de récession internationale ou de crises systématiques.

Aujourd'hui, la SCG-Ré est un acteur important de l'économie gabonaise car, de par ses activités, elle est porteuse d'emplois et de ressources. En effet, elle participe au financement de cette économie sous forme d'emprunts obligataires, à hauteur de 3,5 milliards F CFA. Le tableau ci-dessous nous montre l'évolution de ses fonds propres, son chiffre d'affaires et de son résultat net entre 2015 et 2017.

La SCG-Ré a reçu l'autorisation de la CRCA, au terme de la 91^{ème} session ordinaire tenue du 23 au 28 avril 2018 au Bénin, de pratiquer les opérations de réassurance dans tous les pays de

²⁵ Source : Journal officiel, Décret n°01394/PR/MECIT du 11 août 2011

l'espace CIMA. Ceci, dans le but de se conformer aux dispositions du livre VIII du code des assurances.

Tableau 8 : Evolution des Fonds propres, du Chiffre d'affaires et du Résultat net de la SCG-Ré de 2015 à 2017.

Années	Fonds propres	Chiffres d'affaires	Résultat net
2015	7 010 488 765	14 364 929 261	752 558 797
2016	7 540 085 830	11 300 355 231	569 699 947
2017	8 109 785 777	12 265 264 406	1 205 491 388

Source : Rapport annuel SCG-Ré (2016 & 2017)

Il se dégage de ce tableau, une évolution disparate des chiffres de la société (Fonds propres, chiffre d'affaires et résultat net), de 2015 à 2017.

Les Fonds propres (FP) présentent une croissance légère mais continue d'une année à une autre. Cela traduit un renforcement du niveau de sécurité de la compagnie, même s'ils restent toujours très en deçà de ceux grands réassureurs du marché africain (+ de 50 millions USD²⁶). Toutefois, cette augmentation traduit l'ambition de la SCG-Ré d'assoir sa position sur le marché de la réassurance CIMA voir africain.

Cependant, dans la même période, son Résultat net (RN) présente une croissance discontinue, qui fluctue en dent de scie, pour atteindre son pic en 2017, soit une évolution de près de 112% entre 2016 et 2017 (cf. graphique n°5).

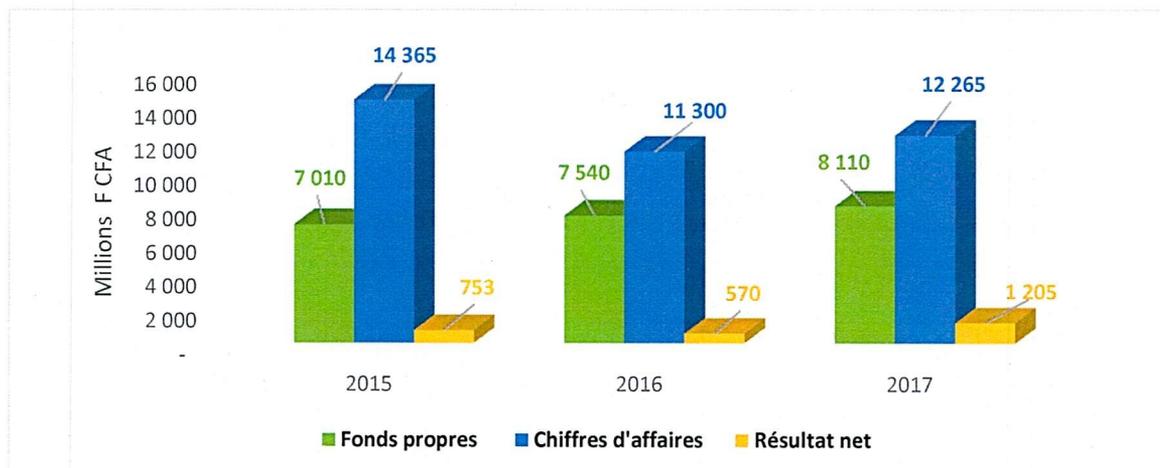
Enfin, nous constatons que le Chiffre d'affaires (CA) connaît une baisse de près de 15% entre 2015 et 2017. Cela peut s'expliquer de différentes manières : soit, il s'agit des conséquences d'une mauvaise conjoncture, ou tout simplement d'une volonté de la compagnie d'assainir son portefeuille d'affaires, ou encore des effets de la concurrence.

L'analyse plus détaillée de ces différentes tendances par le risk manager, pourrait lui permettre de fournir aux dirigeants, des informations pertinentes leurs permettant de prendre les meilleures décisions quant aux orientations futures à donner aux politiques de développement de l'entreprise.

Schématiquement, voici ce que donne l'évolution des différents chiffres de la SCG-Ré.

²⁶ Atlas Magazine : Les réassureurs africains ont le vent en poupe.

Graphique 4 : Evolution des Fonds Propres, Chiffres d'affaires et Résultat nets de la SCG-Ré de 2015 à 2017 (en F CFA)

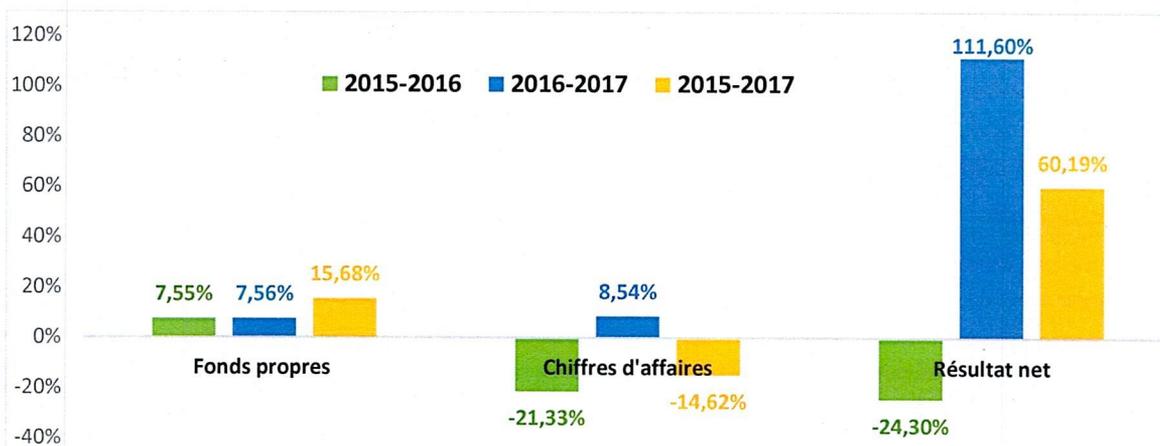


Source : Rapport annuel SCG-Ré (2016 & 2017)

D'une manière générale, l'évolution positive du bénéfice net de la société permet d'avoir une idée sur l'importance de la contribution de cette institution dans l'économie nationale et dans la vie de la population gabonaise.

L'analyse des variations de ces indicateurs permet de marquer un peu plus les observations faites précédemment.

Graphique 5 : Variation des Fonds Propres, Chiffres d'Affaires et Résultat Net de 2015 à 2017

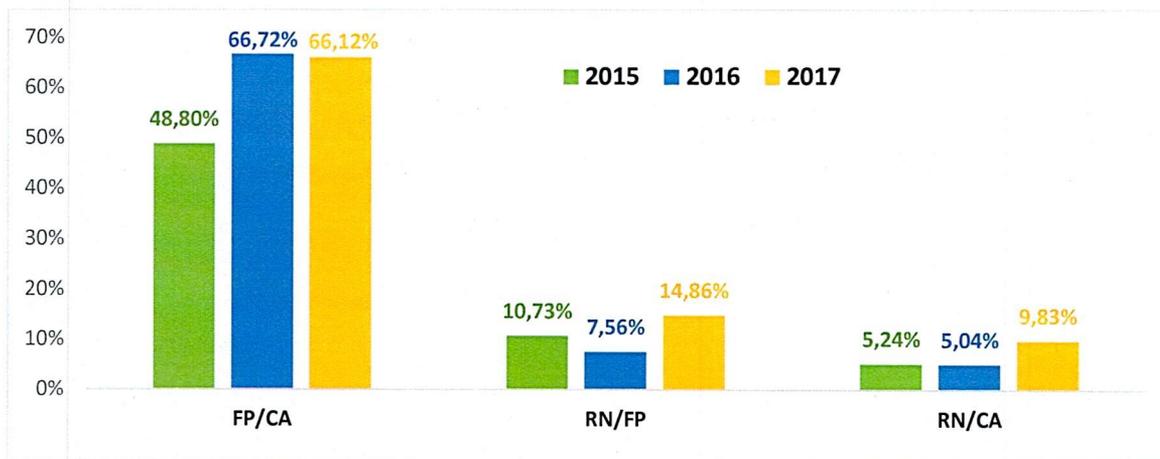


Source : Rapport annuel SCG-Ré (2016 & 2017)

En effet, nous assistons à une hausse des fonds propres dans quasiment les mêmes proportions d'une année à une autre (environ 7,5%).

Tandis que le chiffre d'affaires connaît une baisse de 21% en 2016 et croit la période suivante pour atteindre les 8%. Sur une période plus longue (de 2015 à 2017), le chiffre d'affaire reste dans une tendance décroissante. Le résultat net quant à lui, connaît, après une baisse de 24% entre 2015 et 2016, une remontée fulgurante en atteignant 112%.

Graphique 6 : Indicateurs de sécurité, performance et rentabilité (2015-2017)



Source : Rapport annuel SCG-Ré (2016 & 2017)

Les différents ratios de **sécurité**, **rentabilité** et de **performance** sont tous au vert avec toutefois une évolution discontinue d'une année à une autre.

Le premier ratio (FP/CA) est un indicateur sur le niveau de sécurité de l'entreprise. Il est, sur la période d'analyse, en dessous des 67% et reste bien en dessous du niveau des réassureurs étrangers qui, en généralement, ont des fonds propres supérieurs à leurs chiffres d'affaire de l'ordre 100%. Bien que le CA de la SCG-Ré soit en baisse de 2015 à 2017, ses fonds propres restent toujours inférieurs au niveau de production. Ce qui conforte les avis des observateurs étrangers qui placent la sécurité des réassureurs CIMA à un niveau insuffisant.

Le deuxième ratio (RN/FP), est un indicateur de rentabilité. Il mesure le retour sur fonds propres de la compagnie et est de l'ordre de moins de 15% chaque année. Ce qui signifie que pour 100 F CFA investi, la compagnie engrange moins de 15 F CFA de résultat.

Quant au troisième ratio (RN/CA), il représente le niveau de performance de l'entreprise. Il reste en dessous du seuil des 10% avec, moins de 5% de 2015 à 2016 et une augmentation de près de la moitié en 2017, pour atteindre les 10% environ. Donc pour 100 F CFA de prime reçue, ma SCG-Ré dégage un bénéfice de moins de 10 F CFA.

3. Organisation de la SCG-Ré (voir organigramme, annexe n°6)

L'implémentation de la gestion de risque à la SCG-Ré se fait graduellement en trois niveaux d'organisation, de sorte que celle-ci soit en adéquation avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

Au premier niveau, nous avons le Conseil d'Administration, assisté de comités de conseil.

Au deuxième niveau, nous avons la Direction Générale avec en appui, les différents comités de la Direction Générale.

Enfin, au troisième niveau, nous avons le management opérationnel.

Figure 4 : Les trois niveaux d'organisation de la SCG-Ré



En fonction de son positionnement dans l'organisation de l'entreprise, la fonction de risk management peut être perçue de différentes manières. En effet, si elle est directement rattachée au Conseil d'Administration ou à la Direction Générale, c'est-à-dire aux organes de gouvernance, elle peut être analysée comme un outil de gouvernance et d'aide à la décision. Par contre, si elle est directement reliée au management opérationnel, elle sera davantage vue comme un outil de gestion et de performance, orientée vers la recherche et l'optimisation de résultats sur le plan technique.

a. Le Conseil d'Administration

Le conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir, en toutes circonstances, au nom de la société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribué par l'Acte Uniforme, aux assemblées d'actionnaires.

Les pouvoirs dont il dispose sont, entre autres la nomination du Directeur Général :

- De préciser les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

- D'arrêter les comptes et les états financiers de chaque exercice ainsi que les rapports de gestion sur l'activité de la société ;
- D'exercer un contrôle permanent de la gestion assurée par le Directeur Général, etc.

Le Conseil d'administration est assisté par les organes de gouvernance et de contrôle suivants :

- ✦ Le Comité d'Audit et des Risques ;
- ✦ Le Comité des Ressources Humaines et Rémunérations ;
- ✦ Le Comité de Déontologie et de Gouvernance ;

Dans le cadre de l'ERM, les comités d'Audit et de Déontologie ont pleinement leur place dans la mesure où, ils servent de canevas pour apprécier la cohérence des objectifs fixés, le niveau de risques pris et la capacité de l'entreprise à mettre en application une gestion conforme et efficiente de ces risques.

b. La Direction Générale

Au 2^{ème} niveau de contrôle, nous avons la Direction Générale.

Celle-ci a pour rôle de gérer la société. Dans ce cas, elle dispose de tous les pouvoirs statutaires. Elle comprend un Administrateur-Directeur général, secondé par un Directeur Général Adjoint qui est chargé de la direction technique, administrative et financière de la compagnie.

Le Conseil d'Administration lui délègue donc tous les pouvoirs nécessaires à l'exécution de sa mission. A cet effet, il est en charge de :

- Représenter la société vis-à-vis des tiers. il détient les pouvoirs les plus étendus pour gérer la société, sous réserves de ceux expressément attribués au Conseil ;
- D'appliquer la législation et réglementation relatives aux opérations de réassurance ;
- D'assurer le développement des activités de la compagnie.

La Direction Générale est assistée dans sa fonction par les organes suivants :

- ✦ Comité Exécutif ;
- ✦ Comité Business et Supports ;
- ✦ Comité d'Investissements et Règlements ;
- ✦ Comité des Risques et Contrôles.

En plus de ces organes, une fonction support vient en appui de la Direction Générale : l'Audit interne et le Contrôle de gestion. Elle a pour rôle d'apprécier les résultats de la compagnie au regard des objectifs fixés préalablement. Sachant que la validité du contrôle des performances repose sur la qualité des informations produites, la garantie de cette qualité est du ressort de la fonction d'Audit interne.

C'est donc à travers le comité de Risques et de contrôle que la mise en œuvre de l'ERM se juge par son niveau de pertinence, les résolutions prises et les actions à réaliser.

c. Managements opérationnels.

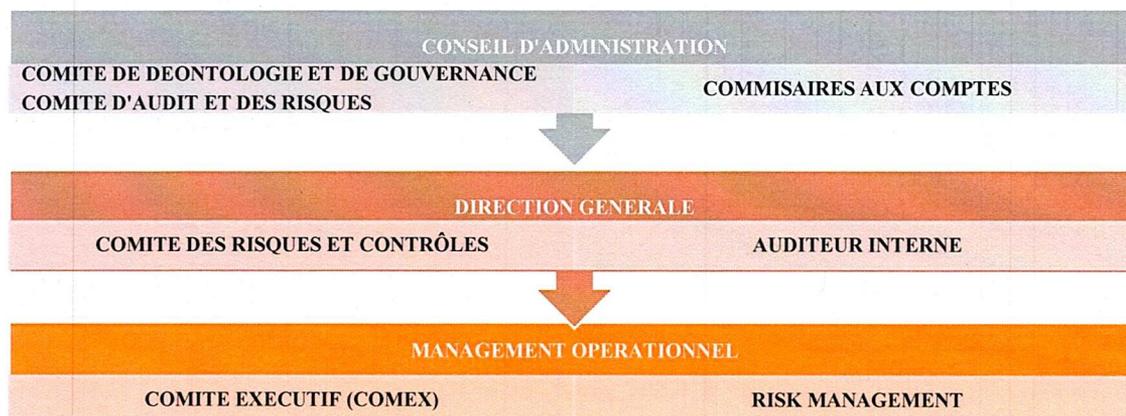
Au 3^{ème} niveau, trois groupes composent les différents départements opérationnels :

- Le département comptabilité et finance qui est en charge de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière et comptable de la société ;
- Le département administration, moyens généraux et ressources humaines : il gère les questions administratives de la société.
- Le Département technique et commercial, qui est chargé de la gestion des opérations techniques (acceptation, rétrocession, sinistres et comptabilité technique).

Dans le dernier département cité, une unité de gestion des risques (Risk Management) est créée depuis le début de l'année 2018. Cette unité a pour but d'identifier les événements potentiellement susceptibles d'affecter l'organisation et l'exploitation technique. Elle vise donc à fournir un avis technique quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise mais aussi quant à son niveau d'appétence pour le risque. Dans le cas précis de la SCG-Ré, le Risk management joue le rôle d'outil de gestion et de performance, puisqu'il se positionne dans l'organisation, au niveau du Département Technique et Commerciale (DTC).

Ainsi, à chaque niveau de contrôle, il existe des personnes ressources. Elles sont garantes de la bonne réalisation des orientations et objectifs fixés par la compagnie.

Figure 5 : Les organes supports et les fonctions ressources des piliers d'organisation de la SCG-Ré



A la SCG-Ré, nous avons au premier palier, les commissaires aux comptes qui s'assurent de la fiabilité des résultats de l'entreprise, pour le compte des actionnaires.

Au deuxième palier, la fonction d'Audit interne, gendarme de la Direction Générale, qui veille à ce que les réalisations soient conformes aux objectifs prédéfinis.

Au dernier palier, nous retrouvons la fonction de Risk Management, dont le rôle est la gestion proactive des risques au niveau du département technique et commercial, afin de traiter les causes et conséquences potentielles.

B. Evaluation du dispositif opérationnel de la gestion des risques

La gestion des risques concerne tous les acteurs de la société et se doit globale, en couvrant l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

Compte tenu de l'apparition fréquente de nouveaux risques, il est indispensable de réviser continuellement, les dispositifs de contrôle et de gestion de risques, afin de traiter de manière appropriée, les nouveaux risques ou ceux précédemment incontrôlés.

C'est pour cette raison qu'il est important pour toute entreprise, quelque soit le domaine d'activité dans lequel elle évolue, et plus particulièrement pour les entreprises évoluant dans le domaine de la réassurance, d'avoir un système de gestion de risques efficace. L'efficacité de ce système devient alors un facteur primordial dans l'amélioration des performances de l'entreprise.

Une bonne gestion de risques s'inscrit alors dans une démarche associant l'ensemble de l'entreprise et s'articule généralement en trois étapes :

- L'identification des risques ;
- La gestion ou l'évaluation des risques ;
- Le traitement et suivi des risques en vue de leur application par les opérationnels.

De ce fait, connaître l'état du dispositif de gestion et de maîtrise des risques de la SCG-Ré est nécessaire pour effectuer, par la suite, son analyse.

1. Etat du dispositif opérationnel

Il s'agit ici de mettre en évidence comment les risques sont maîtrisés par la SCG-Ré car, il est dans son intérêt de mettre en place un dispositif de gestion des risques qui soit adapté à ses réalités. Ce processus doit normalement être continu, coordonné et intégré à l'ensemble de l'organisation afin d'optimiser la diffusion d'une culture de risques qui lui soit spécifique.

Ainsi, ce dispositif doit permettre d'identifier, d'analyser et de maîtriser les menaces à court, moyen ou long terme, pouvant affecter le bon déroulement des opérations techniques en particulier, et de toute l'organisation en général.

Pour avoir une bonne maîtrise de ses risques, la SCG-Ré a débuté depuis deux (2) ans, un processus d'identification des événements présentant un fort potentiel de menace sur son exploitation. Ceci, avec l'aide d'acteurs tant interne qu'externe et aussi divers qu'efficaces. Ainsi, elle a pu en externe, bénéficier des conseils d'agence de notation tels qu'AM. Best, dans la détection des activités à haut risque, le développement d'une gestion proactive des risques et la mise en place de process destinés à agir sur ses risques.

Une mission de contrôle menée par des auditeurs externes et la multiplication, en interne, des missions d'audit, accentuées au niveau de l'exploitation technique, ont permis de jeter des bases saines pour le déploiement du processus de management de ses risques. C'est dans cet élan que s'est créée une entité permanente de gestion des risques au sein de la SCG-Ré. Cette dernière aurait pu faire le choix d'externaliser cette fonction en faisant appel à des cabinets spécialisés, mais elle a préféré avoir en son sein, un organe dédié à cette gestion afin que les mesures prises soient en parfaite accords avec ses objectifs et son environnement.

Pour le moment, la SCG-Ré, dans l'implémentation de son dispositif de Risk management, a choisi de mettre cette entité sous la supervision de son Département Technique et Commercial (DTC). Ses actions et prérogatives sont encore principalement limitées ou centrées aux seules problématiques techniques avec néanmoins, quelques transactions avec la fonction d'audit

interne. Peut-être dans le but de voir d'abord cette entité atteindre un stade de maturité, avant d'étendre ses prérogatives à l'ensemble des organes de la compagnie.

Cette entité étant encore dans sa phase de lancement, elle n'a pas encore atteint l'autonomie nécessaire lui permettant de poursuivre aisément ses objectifs. A ce jour, aucun référentiel de RM n'est disponible dans l'entité mais, est plutôt en cours de rédaction ; elle ne dispose, ni de système d'information, ni de logiciel propre au RM, indispensables quant au traitement efficace des risques identifiés et à la diffusion d'une culture de risques entre tous les acteurs. De plus, les liens pouvant exister entre le RM et d'autres fonctions support, à l'instar de l'audit interne et de la Direction Générale, ne semblent pas clairement définis, notamment les objectifs et les limites de chacun.

De prime à bord, à chaque niveau de l'organisation, il n'existe pas de système graduel de contrôle des opérations centralisé, permettant au minimum de limiter efficacement tous les risques (ex. risque d'erreur).

Tous ces éléments pourraient entraver le déploiement efficace de la fonction de RM et aussi être générateurs de facteurs pouvant minimiser la pleine expansion de l'entreprise.

De ce fait, nous pouvons aisément nous demander comment le Risk Management arrive à intégrer ces risques dans sa gestion au quotidien. La réponse à cette interrogation ne peut être fournie que par l'appréciation de son dispositif.

2. Analyse du dispositif de gestion des risques de la SCG-Ré

L'entité de Risk Management a mis en place une démarche, certes non finalisée, qui pose les bases d'un cadre préliminaire pour la gestion des menaces encourues par l'exploitation technique de la société. Cette démarche s'articule en trois principales étapes :

1^{ère} étape : prise de connaissance de l'existant à travers l'analyse de l'organisation, des procédures, leur mise en application, les outils utilisés et les personnes ressources ;

2^{ème} étape : appréciation du processus d'évaluation de risques, à travers des critères préalablement fixés en interne pour aboutir à la 3^{ème} étape ;

3^{ème} étape : mise en place d'outils de gestion des risques et élaboration d'une hiérarchisation des risques (cartographie des risques).

Schématiquement, elle se présente comme suit :

Figure 6 : Méthodologie appliquée dans la mise en œuvre simplifiée de l'ERM à la SCG-Ré



Il s'agit d'une démarche devant aboutir à une matrice de risques, pour lesquels il sera possible de définir une fréquence d'apparition mais aussi un impact potentiel, pour chacun d'eux, sur les résultats de la compagnie.

La finalité de cette démarche étant de déterminer le type d'actions à entreprendre pour chaque catégorie de risques identifiée, de sorte qu'il soit le moins vulnérable possible. Sachant que face au risque, le risk manager a la faculté d'adopter une attitude différente en fonction de leurs caractéristiques.

Il peut soit :

- Ignorer les risques, en espérant que les effets soient minimes ou, parce que leur réalisation est quasi incertaine ;
- Agir sur l'occurrence ou l'impact des menaces, en élaborant des mesures correctives en vue de les annihiler ou d'en atténuer les conséquences ;
- Transférer les risques, dans le but de limiter les coûts de traitement de ces risques ;
- Ou en combinant les deux dernières mesures par le transfert du risque résiduel sur lequel il n'est pas possible d'agir.

Mais pour prendre les décisions les plus optimales, il est de rigueur pour le risk manager, de connaître la structure et l'environnement du service qu'il souhaite contrôler. D'où la nécessité de la 1^{ère} étape de notre démarche.

a. Etape 1 : Prise de connaissance de l'existant

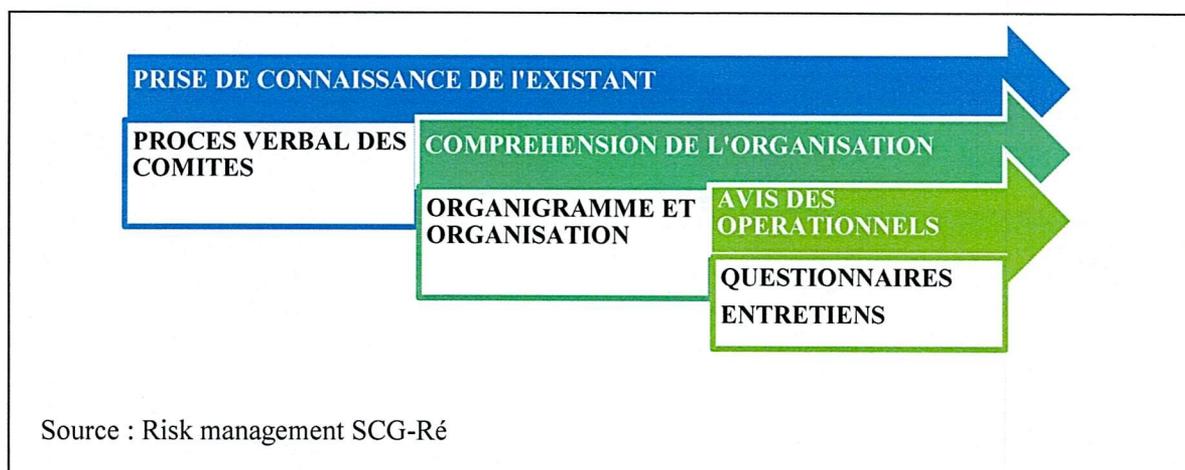
La prise de connaissance de l'existant regroupe dans son sillon, trois (3) phases :

- Une phase de questionnement, afin de recueillir les avis des opérationnels et de déterminer leur niveau d'appréciation et de conscience des risques liés à l'exercice de leur activité ;
- Une phase d'analyse de l'organisation qui est nécessaire pour identifier les éventuels liens et le degré d'interconnexions pouvant exister entre l'entité contrôlée et les autres organes de la compagnie ;
- Une phase d'appréciation des résultats d'analyse des différents comités contenus dans leurs procès-verbaux (PV).

Cette phase est nécessaire, car elle permet au gestionnaire de risques de mesurer, le niveau d'appréciation des risques découlant de la pratique des opérationnels, de détecter les actions à risques, de s'assurer que les opérationnels ont la capacité de s'autocontrôler et de suivre le processus en interne pour éviter les menaces.

C'est la combinaison de ces différentes phases qui permettent au RM de prendre connaissance de l'existant, démarche qui peut être résumée dans le schéma suivant.

Figure 7 : Les phases de l'analyse de l'existant



Pour permettre une meilleure compréhension de cette étape, nous avons élaboré un questionnaire (cf. annexe n°7) dans le but de comprendre ce qui est fait en termes d'auto gestion des menaces par les différents opérationnels.

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

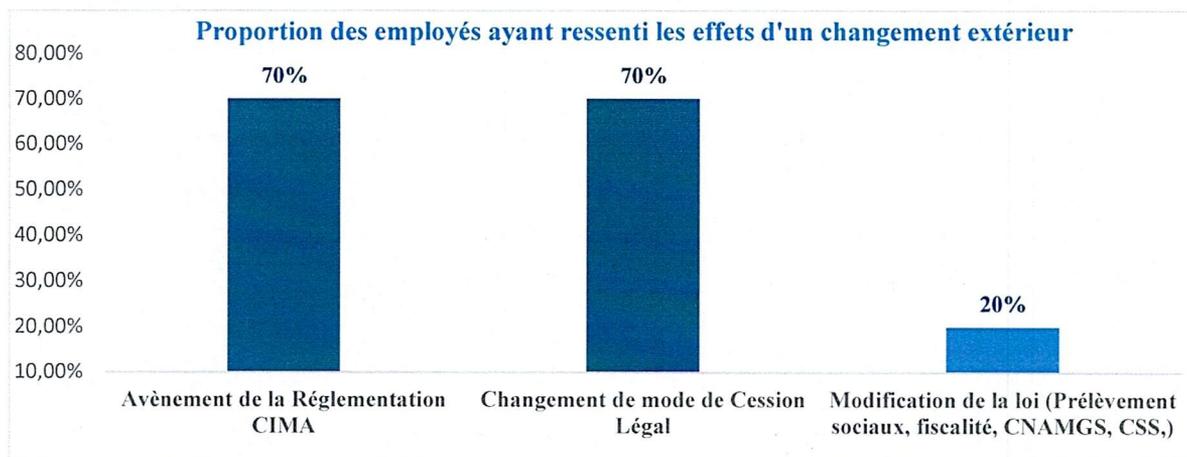
Le 1^{er} questionnaire, identique pour chaque employé, nous a permis de voir leurs diverses perceptions d'évènements touchant la vie de l'entreprise.

Le 2^{ème} questionnaire permettait de prendre l'avis des opérationnels d'une unité en fonction des faits sur la gestion interne pour chaque département.

Et le 3^{ème}, donnait la possibilité à l'examineur de juger de la pertinence des réponses des personnes examinées.

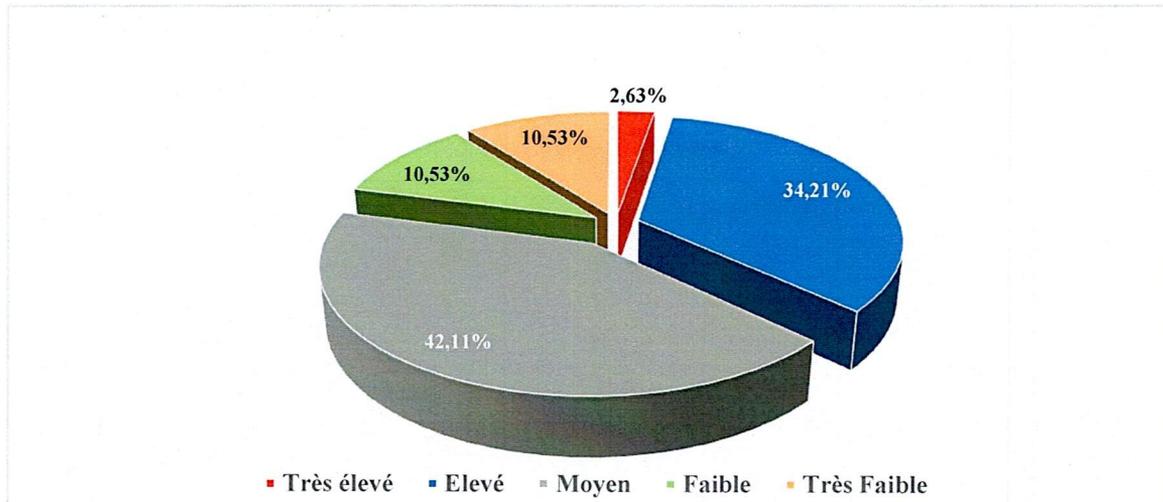
De ce fait, nous présenterons ci-dessous, les résultats et la synthèse de ces différents questionnaires :

Graphique 7 : Impact des changements externes sur l'activité des employés



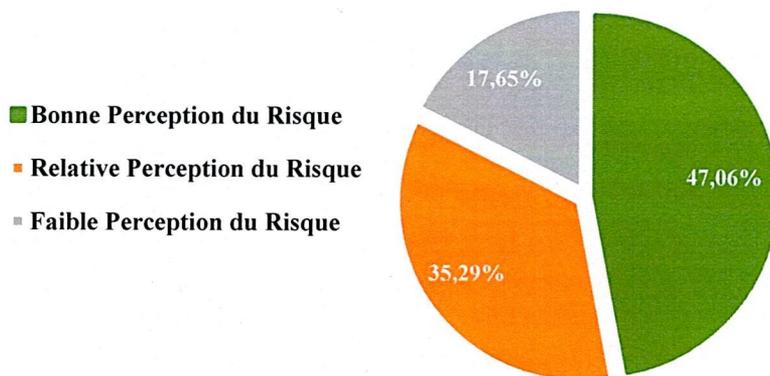
Sur 10 employés, 7 estiment que les nouvelles règles CIMA et les modifications de la Cession légale ont un impact considérable sur leur charge de travail contre 3 personnes estimant le contraire. Par contre, seulement 2 sur 10 (soit 20%) des employés avouent avoir ressenti les effets du changement de la loi fiscale sur leur travail.

Graphique 8 : Evaluation du processus de contrôle par les employés



Les mesures de contrôle des risques ont été jugées moyennes à 42%, élevées à 34% et seulement très élevées à près de 3%. Ce qui confirme l'avis des experts étrangers qui préconisent un renforcement du dispositif de contrôle et maîtrise des risques.

Graphique 9 : Niveau de perception des risques par les employés



D'une manière générale, les usagers ont bien perçu le sens des différentes questions posées et y ont apporté des réponses cohérentes (soit 47% des employés). 35% d'entre eux avaient une compréhension moyenne des questions et seulement 18% n'ont pas été très sensibles à ces questions. Si un grand nombre des employés a une bonne perception des risques, cependant, plus de la moitié ont une perception moyenne ou faible des risques. Ceci dénote non seulement des écarts de niveaux et d'implication dans la gestion des risques, mais également de la nécessité d'une formation interne des employés pour une meilleure appropriation du RM.

b. Etape 2 : Appréciation du processus d'évaluation de risques

A cette étape, le gestionnaire de risque utilise les résultats des différents documents afin de se rassurer de la conformité entre les objectifs fixés par la direction générale et les résultats fournis par les opérationnels.

Figure 8 : Les phases d'identification des risques



L'analyse des rapports internes et reporting ont pour but de faire ressortir les fréquences d'apparitions de certains risques.

Les tableaux de bords et les différents résultats permettent de comparer les réalisations des opérationnels avec les objectifs provenant de la direction générale.

Et, par la suite, des outils nécessaires à la gestion des risques sont élaborés en vue d'obtenir une liste de risques ranger par ordre de probabilité d'apparition et/ou d'impact potentiellement grave ou moins grave.

L'identification des risques est une étape primordiale dans la construction d'une structure rationnelle et globale du risk management, pour permettre l'élaboration d'un suivi interne et efficace des risques. En effet, il s'agit du point de départ pour une évaluation des dangers puisqu'elle requiert une connaissance appropriée et une bonne compréhension de l'activité. Mais, la gestion de risques ne doit pas se limiter uniquement à une simple identification des menaces, c'est-à-dire à un recensement plus ou moins exhaustif des risques potentiels et pertinents et à une analyse plus ou moins approfondie de leurs caractéristiques. Elle doit

également s'appuyer sur une analyse profonde pour mieux appréhender et estimer leur probabilité de survenance et la gravité de leur impact sur l'exploitation. C'est ce que nous verrons dans la 3^{ème} étape.

c. Etape 3 : Mise en place d'outils de gestion des risques et élaboration d'une cartographie des risques

Au stade d'évolution de la structure de Risk management de la SCG-Ré, les travaux contenus dans son cahier de charge n'ont pas encore été totalement finalisés. C'est le cas des outils de gestion des risques qui sont en cours d'élaboration.

Ainsi, nous avons le "test de vélocité du risque" qui permet de mesurer les impacts et conséquences de certains risques sur l'exploitation technique ; le "seuil de tolérance" et "seuil de vulnérabilité" qui sont des indicateurs définissant le niveau d'appétence au risque de l'exploitation technique. D'autres exemples de suivi du risque sont présentés à l'annexe n°8.

Ces outils ne seront, pour le moment, concentrés qu'aux opérations techniques, pris individuellement en attendant dans un premier temps de consolider ces outils en vue d'harmoniser leur utilisation à l'ensemble de la structure.

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une unité de mesure donnant une graduation qui permet de classer, sur une échelle (allant de 1 à 5 par exemple), les risques en fonction de leur gravité ou de leur occurrence sur l'activité. C'est ce que nous l'indique le tableau ci-dessous, outil indispensable pour une hiérarchisation des risques identifiés.

Tableau 9 : Echelle d'évaluation des risques / Probabilité d'occurrence

NIVEAU	PROBABILITE D'OCCURRENCE	GRAVITE
①	Très faible	Faible
②	Faible	Moyenne
③	Moyenne	Critique
④	Elevée	Sévère
⑤	Très élevée	

NB : Cette graduation est faite à titre indicatif et peut être modifiée en fonction de la sensibilité du risk manager ou des objectifs de la compagnie.

Dans un souci pédagogique, une cartographie des risques simplifiée et un schéma de la criticité des risques vont être présentés ci-dessous. Leur élaboration est faite à partir de l'évaluation d'un certain nombre de menaces touchant non seulement l'exploitation technique et commerciale (souscription, rétrocession, recouvrement, et fonds propres, voir annexe n°8) mais aussi

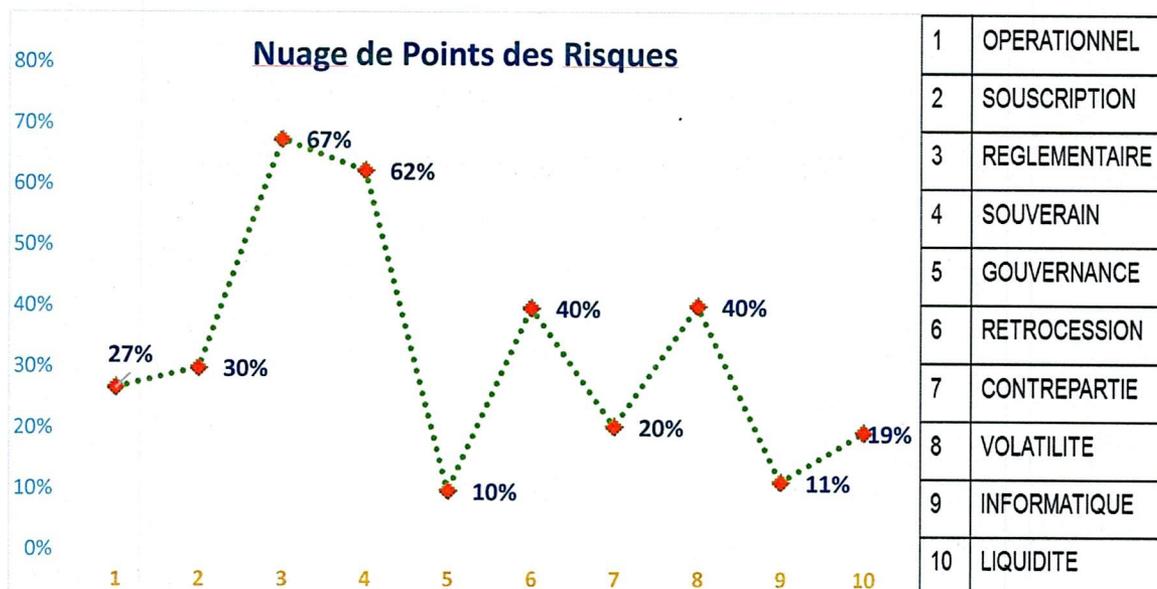
d'autres pans de l'activité de l'entreprise, du fait de leur degré de connexion jugé assez étroit avec l'activité technique et commerciale.

Ce choix répond premièrement, au niveau de technicité et d'importance que peuvent avoir ces opérations dans le développement d'une compagnie de réassurance. Deuxièmement, ces opérations font généralement parties des points sensibles sur lesquels les agences de notation émettent des recommandations aux compagnies d'assurance et de réassurance africaines, en raison du déficit important constaté en matière de ressources techniques de qualité. Enfin, par rapport au niveau d'impact que peuvent avoirs les risques générés par les différentes activités sur la production et par conséquent sur les résultats des sociétés de réassurance.

Les fiches de risques élaborées, éléments de base pour le RM, permettent de répertorier et d'étudier les différents métiers et activités de l'entreprise. Dans le cas pratique de la SCG-Ré, la fiche de risques permet de mener à bien le processus d'évaluation des risques.

L'analyse de ces fiches nous a permis de mettre en exergue les risques les plus pertinents pour l'entreprise, sur un panel de plus d'une vingtaine de menaces identifiées. Pour aboutir ainsi à la confection d'une cartographie et d'un nuage de criticité de ces risques représentés dans les graphiques suivants :

Graphique 10 : Nuage de points de la criticité des risques de la SCG-Ré



Nous pouvons clairement remarquer que la SCG-Ré est fortement menacée par les risques réglementaires et pays (plus de 60%). En effet, ces deux risques, d'origine externe, ont une forte influence sur les résultats et objectifs de la SCG-Ré. La rétrocession, activité technique, vient à

la suite des risques importants à craindre. Le RM peut donc se pencher sur cet indicateur pour analyser plus en profondeur le programme de rétrocession, par exemple.

Pour mieux visualiser le degré d'importance relatif, nous devons hiérarchiser les risques selon leurs criticités respectives dans une cartographie des risques, pour faciliter la prise de décision.

Graphique 11 : Cartographie des risques de la SCG-Ré

		Gravité					
		Faible (1)	Moyen (2)	Sévère (3)	Critique (4)		
Fréquence	Très Elevée (5)					1	OPERATIONNEL
	Elevée (4)		1	8		2	SOUSCRIPTION
	Moyenne (3)			2 3 6 10		3	REGLEMENTAIRE
	Faible (2)		9	5 7	4	4	SOUVERAIN
	Très Faible (1)					5	GOVERNANCE
					6	RETROCESSION	
					7	CONTREPARTIE	
					8	VOLATILITE	
					9	INFORMATIQUE	
					10	LIQUIDITE	

En fonction de la gravité ou de l'occurrence, une stratégie préliminaire de maîtrise des risques peut être entreprise en vue de limiter ou d'atténuer les effets de ces risques sur les objectifs de l'entreprise.

Il ressort de cette matrice que le risque de volatilité est la menace la plus importante. En effet, il concerne l'instabilité des résultats de l'entreprise d'une année à une autre. Il est élevé en termes de fréquence et sévère en termes de gravité. D'autres risques doivent être surveillé de près du fait de leur niveau de gravité sévère. il s'agit des risques de souscription, réglementaire, rétrocession et de liquidité.

Chapitre 2 : La gestion de risques de la SCG-Ré : limites et recommandations.

Tout dispositif de gestion des risques aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société car, il existe des limites inhérentes à tout système. Ces limites peuvent résulter de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de la subjectivité de jugement, d'insuffisances ou d'absences de procédures, de système d'information, ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines, etc. Mais, le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, tout en prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque. Ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses. D'où la nécessité d'une évaluation périodique afin d'apporter, en temps réels, des pistes de résolutions dans le but de rendre plus efficace ce dispositif.

Ainsi, dans cet ultime chapitre, nous allons faire ressortir les limites observées dans la réalisation de l'activité de Risk management au sein de la SCG-Ré (Section 1), dans l'optique d'énoncer par la suite, quelques propositions en vue d'améliorer ce dispositif mis en place (Section 2).

Section 1 : Limites observées dans la gestion des risques de la SCG-Ré.

Au cours de notre période d'analyse du dispositif opérationnel de gestion des risques, nous avons constaté un certain nombre de défaillances notamment au niveau organisationnel (A) et au niveau du déroulement quotidien des opérations techniques (B). Il nous paraissait donc important de les souligner dans les points suivants.

A. Limites organisationnelles de la gestion des risques de la SCG-Ré

L'une des premières limites observées dans l'organisation de la SCG-Ré est la place accordée à l'unité de Risk Management. En effet, nous avons vu plus haut que la compagnie a fait le

choix de rattacher le RM au département technique et commercial (DTC) ; certainement dans un souci d'opter pour une gestion interne de proximité de ses risques.

Sur un plan stratégique interne, cette décision, dont l'impact est de limiter ou de concentrer considérablement le champ d'application de cette entité à l'activité technique, laisse les autres secteurs d'activité sans surveillance. Ces secteurs non contrôlés peuvent être sources de freins quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Dans de nombreux ouvrages, le RM a toujours été classé comme une fonction support, mis sous la supervision hiérarchique de la Direction Générale d'une entreprise, au même titre que l'audit ou l'actuariat. A ce titre, le RM participe amplement à la prise de décision et à la définition des objectifs en matière de gestion de risques (exemple : définition du niveau d'appétence aux risques de l'entreprise).

De plus, au niveau organisationnel, les liens entre la fonction audit interne et gestion de risque ne sont pas clairement établis. Les rôles et responsabilités de chaque fonction ne sont pas délimités. En effet, la frontière entre ces deux notions est tellement faible qu'il est nécessaire de clairement définir les limites des uns et des autres afin de faciliter le déploiement de l'une ou l'autre des activités, ou encore leur complémentarité.

Hormis ces limites sur le plan organisationnel, le management des risques de la SCG-Ré présente également des limites dans le cadre fonctionnel.

B. Limites dans la gestion des risques observées au plan fonctionnel

Le dispositif de gestion des risques de la SCG-Ré, en termes de procédures n'est pas encore finalisé. Il serait difficile, pour la direction générale, de juger des actions entreprises par le RM, sachant que son niveau de contrôle et de responsabilité ne sont pas clairement définis.

La démarche d'identification, d'analyse et de traitement de risque, n'est pas faite en étroite relation avec la Direction Générale. Le risk manager entreprend à son niveau, toutes les actions sans que la DG ne puisse les valider à chaque étape. Ainsi, le niveau d'information pourrait être différent pour tous les acteurs impliqués dans l'ERM.

Le système d'information (SI), outils très utiles dans le déploiement et la diffusion d'une culture de risque au sein d'une entreprise, n'est pas associé dans le processus de gestion des risques.

Le SI pourrait ne pas être en adéquation avec la politique de gestion de risques validée par la DG ou ne pas être optimal pour le dispositif.

Le recensement efficace et efficient des éventuelles menaces pouvant affecter l'atteinte des objectifs, ou l'examen des conséquences potentielles devrait faire l'objet de préoccupations dans le Comité d'Audit et des risques durant leur rencontre semestrielle.

Dans tout plan d'action action, un calendrier d'exécution est nécessaire en vue d'évaluer le niveau d'exécution de chaque étape et l'atteinte des objectifs. Mais, dans le fonctionnement du dispositif établi, nous n'avons pas eu l'occasion d'analyser une telle planification.

Le dispositif opérationnel de gestion des risques prend en compte l'existence des risques à travers par exemple, l'établissement de fiches de risques, de questionnaires d'identification de menaces, etc. Cependant, un suivi plus régulier et prenant en compte tous les acteurs de l'opérationnel apporterait une plus-value significative dans l'efficacité du dispositif de contrôle des risques.

En raison de ces limites, le Conseil d'Administration et la Direction Générale ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

A tous les dysfonctionnements ainsi décelés, nous allons formuler un certain nombre de recommandations allant dans le sens de l'amélioration des pratiques existantes du dispositif de management des risques tant au niveau organisationnel que fonctionnel.

Section 2 : Recommandations pour une amélioration du dispositif de gestion des risques de SCG-Ré.

Afin de mener à bien cette délicate mission dans un environnement en constante évolution, la SCG-Ré se doit de mettre en œuvre une politique efficace de gestion des menaces auxquelles elle est ou peut être confrontée.

Pour assurer l'effectivité de celle-ci, des dispositifs de contrôle interne de maîtrise efficace des risques doivent être une réalité et ceci passe nécessairement par le respect de certaines conditions. Aussi, nous avons jugé utile de faire des recommandations sur les bonnes pratiques de Risk Management allant dans le sens d'une meilleure maîtrise des risques tant au niveau organisationnel que fonctionnel.

A. Recommandations au niveau organisationnel

Le dispositif de management des risques est un enjeu essentiel pour la SCG-Ré. Surtout, si nous tenons compte des multiples mutations, enregistrées dans son environnement et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur son développement. Il paraît nécessaire d'avoir un processus proactif de gestion des risques aux fins d'anticiper du mieux que possible toutes les menaces et d'élaborer des actions correctives.

Pour ce faire, plusieurs mutations devraient être prises en compte :

- ✦ Rapprocher la fonction RM de la DG. Ceci dans le but d'augmenter la capacité d'alerte au plus tôt et au plus haut niveau, en cas de transgression réglementaires par exemple. Pour ce faire, le RM doit être en contact permanent avec la Direction Générale, afin d'apprécier le dualisme entre les objectifs à réaliser et le niveau de risque à prendre dans l'environnement de la Direction Générale ;
- ✦ Considérer le RM comme une fonction support au même titre que l'Audit interne et définir clairement les pouvoirs, obligations et délimiter les responsabilités de chaque fonction envers la Direction Générale, le Conseil d'Administration, les comités, etc. ;
- ✦ Favoriser la diffusion d'une culture de risques au sein de l'entreprise avec l'aide d'outil de communication Bottom-up, de séminaires, de réunion intra-départements, etc. ;
- ✦ Elargir le champ d'application du Risk manager aux autres activités de la compagnie afin d'augmenter la faculté de la compagnie à faire face rapidement et facilement aux menaces ;
- ✦ Mettre les bases d'une collaboration étroite entre l'Audit, le Contrôle interne et le Risk Management afin d'optimiser la gestion de ses risques par l'entreprise ;
- ✦ Sensibiliser les différents responsables de département dans la mise en place d'un management des risques de proximité afin que chaque agent à l'origine de la survenance d'un risque soit en mesure de proposer des pistes de solutions ;
- ✦ Recourir aux services d'expert en ERM (consultant) dans le but d'aider la jeune entité de RM à renforcer ses acquis ou à développer de nouvelles méthodes en matière de gestion des risques ;
- ✦ Investir dans la formation afin d'optimiser les capacités du Risk manager dans le but de lui permettre de développer une gestion proactive de ses risques ;
- ✦ Définir des objectifs en matière de gestion de risques par la Direction Générale afin de pouvoir évaluer aisément les réalisations du dispositif.

Pour un rendu efficace du dispositif de gestion de risques, il est important qu'il soit idéalement placé au niveau du Top Management, dans l'organisation de l'entreprise. Assurer son autonomie est donc primordiale. Mais, il est également judicieux pour la Direction Générale de faciliter son déploiement dans l'entreprise.

B. Recommandations au niveau fonctionnel

En vue d'améliorer le dispositif de gestion de risques au niveau fonctionnel, nous pouvons formuler les recommandations suivantes :

- ✦ Au regard de l'importance du Risk Management dans les organisations, il serait primordial de doter cette unité de ressources suffisantes (humaines, techniques, informatiques, financières, etc.) pour mener à bien ses missions. Ce qui pourrait améliorer l'identification et le contrôle des risques ;
- ✦ Accélérer la production du manuel de procédures de l'unité de Risk Management et l'adopter au mieux aux réalités de l'entreprise ;
- ✦ Faire évoluer de manière continue la structure de gestion de risques en fonction des objectifs de la société et à l'aide d'une évaluation continue du dispositif ;
- ✦ Procéder à un contrôle permanent du dispositif de sorte qu'il soit toujours compatible aux objectifs de la Direction Générale ;
- ✦ Actualiser périodiquement (à l'échelle du mois ou trimestre) la cartographie des risques pour assurer un suivi continu des menaces en vue de procéder à la mise à jour des différents plans d'actions pour qu'ils soient toujours en adéquation avec le type de menaces identifiées ;
- ✦ Tenir une revue de liste de risques (reporting) par département, déterminer les plus pertinents lors de travaux de groupe et établir un suivi spécifique de tous les risques stratégiques de l'entreprise ;
- ✦ Faire évoluer la structure de gestion des risques de sorte qu'elle soit toujours en ligne avec les objectifs de la Direction Générale ;
- ✦ Mettre en place un critère d'appréciation du dispositif de management des risques permettant une évaluation facile dudit dispositif ;
- ✦ Enfin, dans le cadre de l'optimisation du dispositif de gestion de risques, une proposition d'établissement d'un processus efficient d'évaluation des risques est proposée à l'annexe n°9.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre analyse qui a porté sur la gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA, nous avons pu constater que la réassurance est une activité particulière qui fait naître non seulement des risques, mais également se retrouve confronter à des risques qu'il est nécessaire de gérer pour éviter une éventuelle défaillance de l'entreprise de réassurance en particulier et du marché en général.

En effet, les changements intervenus dans l'économie en générale, les bouleversements réglementaires, les politiques actionnariales, les objectifs de croissance du chiffre d'affaires, de diversité des acteurs et de capitalisation financière nous imposent un suivi et une veille permanente des risques. Ceux-ci se doivent d'être en parfaite adéquation avec la stratégie de l'entreprise et l'évolution du marché.

C'est dans ce cadre que nous avons étudié le processus de management des risques de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), en nous focalisant principalement sur son activité technique. A cet effet, la première partie de notre analyse a portée sur le cadre théorique des notions de réassurance et de gestion des risques. En deuxième partie, nous avons pu, de manière pratique, apprécier la gestion de ses risques par la SCG-Ré. De ce fait, en analysant de plus près le déploiement commercial voulu, le monitoring de la rétrocession, la durée des engagements, le niveau d'exposition en cession légale, la gestion de la trésorerie et des actifs, etc. il convient de ne pas perdre de vue que tous ses efforts fournis pour leur gestion optimale, peuvent être réduits à néants par la vélocité et la gravité de certains risques.

C'est fort de ce constat que le Risk Management trouve tout son sens et son intérêt ; de plus, son déploiement optimal serait un atout fort dans le processus de notation financière et constituerait un critère de démarcation pertinent, contre la concurrence.

Toutefois, la carence d'entreprises de réassurance africaines en générale et, plus particulièrement celle de la zone CIMA, dotées d'une fonction de Risk management, nous emmène à nous interroger sur la pertinence de leur politique de sélection et de gestion des risques auxquels elles peuvent être confrontées et à leur capacité à réagir de manière optimale en cas de coups durs.

Heureusement, certaines entreprises de cette zone sortent du lot en ayant en leur sein une unité de gestion de risques. C'est le cas de la SCG-Ré, entreprise de réassurance dans laquelle nous

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

avons procédé à notre étude et dont l'implémentation de son dispositif de gestion de risques répond aux objectifs du Conseil d'Administration, de s'arrimer aux normes et standards internationaux.

Dans son fonctionnement et au niveau de son organisation, ce dispositif présente toutefois quelques limites entravant son rendement optimal dans la mission qui lui a été confiée par les organes dirigeantes de la compagnie. Ainsi, pour améliorer ce dispositif, il est important d'impliquer tous les acteurs, de structurer la gestion des risques et de réaliser un travail initial important, mais avec des résultats certains en termes de gestion et de réputation.

D'une manière générale, il serait fort souhaitable que les instances de contrôle du marché CIMA prennent en compte la nécessité d'instaurer une politique de gestion cohérente des risques des entreprises tant d'assurances que de réassurance (ERM), pour assurer la pérennité du marché qu'ils contrôlent.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

Pascal KEREBEL (2009), « *Management des risques* », EYROLLES Editions d'Organisation.

Swiss-Re (2010), « *Les questions de la réassurance* », MYTHENQUAI.

WLAHIN J-F. (2012), « *La Réassurance* », Larcier.

II. COURS, MEMOIRES ET PRESENTATIONS

M. SANGARE LOSSENI (2018). Cours de réassurance. IIA.

M. Youssef FASSI Fihri (41^{ème} AG de la FANAF 2017), « *Quelle place pour la réassurance africaine à la lumière des aménagements réglementaires intervenus dans certains pays ?* ».

Pr. Jena Paul LOUISOT (2018), La gestion des risques applicables dans les entreprises, les collectivités et les établissements de santé, IIA.

Tani Gwladys THIOMBIANO (2014), « *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques : cas de la Loterie Nationale Burkinabé* ».

III. TEXTES REGLEMENTAIRES

Code des assurances CIMA, Edition 2018.

ISO/FDIS 31000 (2009) : Management du risques-Principes et lignes directrices.

Journal officiel de la République Gabonaise, décret n°0308/PR/METFP du 22 mars 2011.

Règlement n°002/CIMA/PCMA/PCE/2015.

IV. REVUES DOCUMENTAIRES

AMF (2010), « *Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne* ».

Jean Paul LOUISOT (2004), « *Gestion des risques ou gestion stratégique ?* ».

Pierre PICARD (2005), « *Risques d'assurance et risques financiers* ».

FINACTU (2017), « *La réforme de l'article 308 de code CIMA : Une opportunité pour le marché de la réassurance de l'espace CIMA* ».

V. WEBOGRAGHIE

www.atlas-mag.net

www.finactu.com

www.google.fr

www.financialafrik.com

www.scg-reass.com

VI. DOCUMENTS INTERNES

Manuels de procédures (souscription, rétrocession, sinistres, comptabilité technique).

Statuts de la société.

Procès-verbaux des comités.

ANNEXES

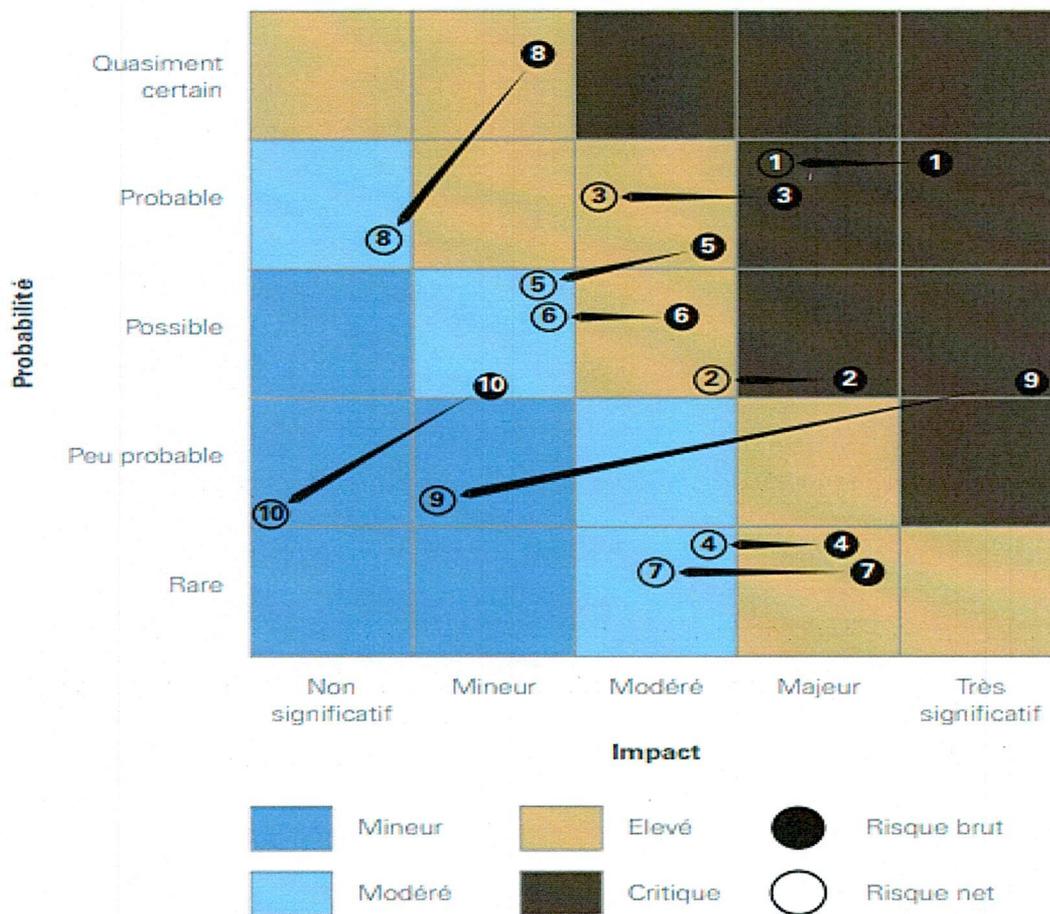
Annexe 1 : Classification des risques selon leur origine

Origine	Types	Définitions	Exemples
INTERNE	Risques opérationnels	Risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'entreprise, de son personnel, des systèmes internes ou à des risques externes.	* Procédures non sécurisées ; * Erreur, malveillance et fraude ; * Panne de l'informatique.
	Risques techniques	Menaces liées au déroulement des activités techniques de l'entreprise	*Risques de cumul ; *Inadéquation du programme de récession.
	Risques financiers	Risque de perdre de l'argent suite à une opération financière (sur un actif financier) ou une opération économique ayant une incidence financière.	*Risque de liquidité ; *Insolvabilité.
	Risques de management	Proviennent des altérations au pilotage de l'entreprise, ayant pour cause ou conséquence des chocs externes ou internes	*Mauvaise anticipation dans la prise de décisions des dirigeants ;
	Risques informatiques	En interne, il est assimilé à un risque opérationnel.	*Panne du système ; *Erreur de manipulation.
EXTERNE	Risques de marché	Risque de perte pouvant résulter des fluctuations de la valeur d'un portefeuille d'instruments financiers.	*Risque de change ; *Risque de taux.
	Risques économiques	Il comprend les risques liés à l'environnement économique de l'entreprise.	*Conjoncture défavorable ; *Concurrence ; *Effet de l'évolution technologique
	Risques réglementaires	Incidences que peuvent causer les effets d'une loi sur les rendements de l'entreprise.	*Effet de la loi fiscale ; *Réglementation contraignante.
	Risques informatiques	Menaces du système d'information de l'entreprise du fait d'attaques extérieures.	*Piratage ; *Rançonnage ; *Cyber-attaque.

Annexe 2 : Caractérisation Impact/Fréquence des risques.

Impact	Fréquence	Cote
Critique	Très probable	5
Majeur	Probable	4
Modéré	Possible	3
Mineur	Improbable	2
Négligeable	Rare	1

Annexe 3: Exemple de cartographies de risques.



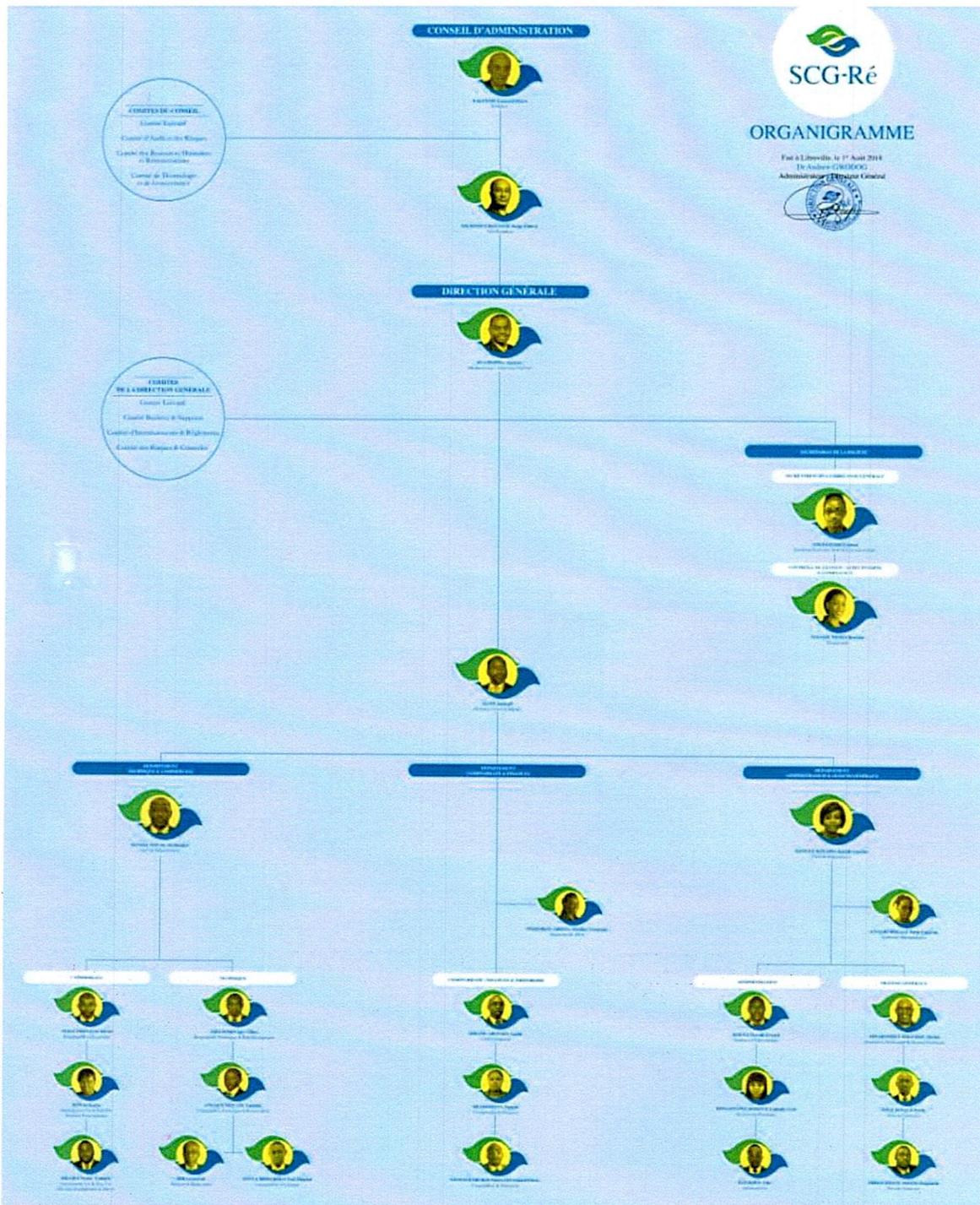
Annexe 4 : Classement 2016 des réassureurs africains en fonction de leur capital social.

Rang 2016	Compagnies	Pays	Capital social
1	Africa Re	Nigéria	293 731 000
1	African Re Corporation (ARCSA)	Afrique du Sud	293 731 000
3	Compagnie Centrale de Réassurance	Algérie	217 360 000
4	Société Centrale de Réassurance	Maroc	166 382 000
5	Mamda Ré	Maroc	111 030 000
6	Tunis Re	Tunisie	51 101 000
7	Zep Re (PTA Re)	Kenya	42 268 000
8	CICA-Re	Togo	37 037 000
9	Continental Re	Nigéria	28 655 000
10	Waica Re	Sierra Leone	25 000 000
10	GN Reinsurance	Ghana	25 000 000
12	Kenya Re	Kenya	19 651 000
13	Tan Re	Tanzanie	16 466 000
14	Aveni Re	Côte d'Ivoire	14 824 000
15	Scor Africa	Afrique du Sud	12 928 000
16	NCA Re	Côte d'Ivoire	12 727 000
17	Ghana Re	Ghana	11 893 000
18	Sen Re	Sénégal	11 353 000
19	East African Re	Kenya	11 230 000
20	SCG Ré	Gabon	9 265 000
21	Hannover Life Reinsurance Africa	Afrique du Sud	6 273 000
21	Hannover Reinsurance Africa	Afrique du Sud	6 273 000
23	Prima Re	Zambie	4 726 200
24	RGA Reinsurance Co. of South Africa	Afrique du Sud	4 480 000
25	Globus Re	Burkina Faso	4 000 000
26	Uganda Re	Ouganda	3 553 000
27	Munich Reinsurance of Africa	Afrique du Sud	3 009 000
28	Namibre	Namibie	1 892 000
29	GIC Re South Africa	Afrique du Sud	1 783 000
30	FBC Re	Zimbabwe	600 000
31	General Reinsurance Africa	Afrique du Sud	345 000
32	Swiss Re Life & Health Africa	Afrique du Sud	172 380
33	Tropical Re	Zimbabwe	-
34	Africa Retakaful	Egypte	
35	National Re	Soudan	
36	ZB reinsurance	Zimbabwe	
37	FMRE Property & Casualty	Zimbabwe	
38	Grand Reinsurance	Zimbabwe	
39	Zep Re	Zimbabwe	
40	Baobab Reinsurance	Zimbabwe	
41	Baobab Life & Health	Zimbabwe	
42	FMRE Life & Health	Zimbabwe	
43	Nigeria Re	Nigéria	
44	Colonnade Re	Zimbabwe	
45	FBC Re	Zimbabwe	

Annexe 5: Notation des principaux réassureurs en Afrique.

Rang 2016	Compagnies	Notation A.M. Best	Notation S&P	Pays
1	Africa Re	A	A-	Nigéria
2	Munich Reinsurance of Africa	-	AA-	Afrique du Sud
3	Compagnie Centrale de Réassurance	B+	-	Algérie
4	Société Centrale de Réassurance	B++	BBB-	Maroc
5	Hannover Life Reinsurance Africa	-	AA-	Afrique du Sud
6	Swiss Re Life & Health Africa	-	-	Afrique du Sud
7	Hannover Reinsurance Africa	-	AA-	Afrique du Sud
8	General Reinsurance Africa	-	AA-	Afrique du Sud
9	RGA Reinsurance Co. of South Africa	-	-	Afrique du Sud
10	African Re Corporation (ARCSA)	-	A-	Afrique du Sud
11	Kenya Re	B+	-	Kenya
12	Zep Re (PTA Re)	B++	-	Kenya
13	Scor Africa	-	AA-	Afrique du Sud
14	Continental Re	B+	-	Nigéria
15	CICA-Re	B	-	Togo
16	GIC Re South Africa	-	BB+	Afrique du Sud
17	Waica Re	-	-	Sierra Leone
18	Tunis Re	B+	-	Tunisie
19	Africa Retakaful	-	-	Egypte
20	Tan Re	-	-	Tanzanie
21	Ghana Re	B	-	Ghana
22	East African Re	B	-	Kenya
23	Sen Re	-	-	Sénégal
24	Aveni Re	-	-	Côte d'Ivoire
25	NCA Re	-	-	Côte d'Ivoire
26	National Re	-	-	Soudan
27	SCG Ré	-	-	Gabon
28	ZB reinsurance	-	-	Zimbabwe
29	FMRE Property & Casualty	-	-	Zimbabwe
30	FBC Re	-	-	Zimbabwe
31	Namibre	-	-	Namibie
32	Grand Reinsurance	-	-	Zimbabwe
33	Globus Re	-	-	Burkina Faso
34	Tropical Re	-	-	Zimbabwe
35	Zep Re	-	-	Zimbabwe
36	Baobab Reinsurance	-	-	Zimbabwe
37	Mamda Ré	-	-	Maroc
38	Uganda Re	-	-	Ouganda
39	GN Reinsurance	-	-	Ghana
40	Baobab Life & Health	-	-	Zimbabwe
41	Prima Re	-	-	Zambie
42	FMRE Life & Health	-	-	Zimbabwe
43	Nigeria Re	-	-	Nigéria
44	Colonnade Re	-	-	Zimbabwe
45	FBC Re	-	-	Zimbabwe
TOTAL				

Annexe 6 : Organigramme de le SCG-Ré.



Annexe 7: Questionnaire (APPRECIATION DE LA CULTURE DE RISQUE)

Département :

Fonction :

1) Questions générales

Quelles sont les changements apportés dans votre entité par :

- a) L'avènement de la Réglementation CIMA
- b) Le changement de mode de Cession Légal
- c) Modification de la loi fiscale (Prélèvement sociaux, CNAMGS, CSS,)

2) Questions à choix multiples

Choisissez parmi les réponses suivantes (1 : Très élevé ; 2 : Elevé ; 3 : Moyen ; 4 : Faible ; 5 : Très Faible) :

- Niveau de maîtrise du risque d'asymétrie d'information :
 - 1 2 3 4 5
- Niveau de maîtrise du risque de cumul :
 - 1 2 3 4 5
- Respect des normes édictées par les manuels de procédures (souscription) :
 - 1 2 3 4 5
- Suivi des clauses contractuelles (PPW 90 jours) :
 - 1 2 3 4 5

3) Questionnaires Particulières

- a) L'entreprise dispose-t-elle d'un langage commun en matière de risques?
- b) Existe-t-il un dispositif différent de gestion et de contrôle des risques en fonction de la durée des engagements (court= 1 an au plus ; long= plus de 1 an) ?
- c) Les procédures de gestion des sinistres sont-elles identiques pour tous les types de sinistres (graves et moins graves) ?

- d) De quelle manière la gestion des soldes impact ou pourraient impacter les choix commerciaux ?
- e) Chaque souscripteur dispose-t-il d'indicateurs de tarification spécifique à son marché ?

Annexe 8 : Fiche d'identification des risques (suivi des risques).
 La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

Réf.	LIBELLES	RISQUE 1	RISQUE 2	RISQUE 3	RISQUE 4
①	ACTIVITE	SOUSCRIPTION	RECouvreMENT	RETROCESSION	FONDS PROPRES (FP)
②	OPERATIONS ET DESCRIPTION	Acceptation des risques / Activité commerciale	Echéancier de paiement ; Etats de paiement	Gestion des découverts / Remplacement Rétrocession	Analyse et Gestion des FP ; Apprécier les besoins en FP ;
③	OBJETS EVALUES OU SIMULES	Polices d'assurance / traités de réassurance	Comptes techniques ; Etats de paiement ; production ;	Traités de réassurance ; Traités rétrocession ; Polices d'assurance	Bilan ; Etats Financiers
④	ACTEURS	Souscripteur / Responsable commercial / Experts Visite	Comptable technique ; Comptable financier ; Responsable trésorerie	Gestionnaire rétrocession ; Gestionnaire Solde	Comptable général ; Analyste Financier
⑤	L'EVALUATEUR	Souscripteur	Comptable technique	Responsable rétrocession	Audit interne
⑥	LIENS CONNEXES	Sinistres ; Rétrocession ; Comptabilité technique, Comptabilité générale	Souscription ; Comptabilité financière ; Trésorerie	Souscription ; Comptabilité technique ; Sinistre ; Comptabilité générale	Finance-Audit-Actuariat- Risk Management
⑦	OBJECTIFS	Hausse du chiffre d'affaires ; Hausse du résultat technique	Objectifs internes	Aucun découvert ; Minimiser le coût de la Rétro ; Adéquation programme de rétro et profil de portefeuille	Respect de la Réglementation ; développement de la compagnie
⑧	CRITERES D'EVALUTATION	Simistralité (S/P);Taux de renouvellement	Taux d'arriéré ; Prévion d'encaissement	Business par partenaires ; Contrôle des découverts ;	Ratios Prudentiels ; Ratios de Gestion
⑨	CONTRAINTES	Sélection des risques ; Guide de souscription ; Programme de rétrocession	Diversité de Monnaies ; Diversité de Partenaires ; Compensation	Respect du programme Rétro ; Respect des capacités de souscription	Choix du mode de capitalisation ; Choix des Actionnaires ; Confiance
⑩	IMPACTS	Qualité du portefeuille ; Résultat technique ; Recouvrement	Trésorerie ; Respect des engagements (clients, fournisseurs, partenaires)	Solde rétrocession ; Prime rétrocession ; Résultat technique	Appétence au risque ; Modèle économique ; Actionnariat ;
⑪	OUTILS DE CONTROLE	Fiche technique ; Guide de souscription ; Limite de souscription	Listing Paiement ; Balance AGEE	Fiche technique rétro ; listing des découverts ; Monitoring programme rétrocession	Appétence au risque ; Modèle Interne ; Benchmark Marché ;
⑫	RISQUES	Risques opérationnels ; Risques de Cumul; Asymétrie d'information ; Risques de découvert ; Risques de fraude	Risques de défaut ; risques de crédit ; Risques de liquidité ; Risques Pays ; Risques Provisionnement	Risques de découvert ; Risques opérationnels ; Risque de contrepartie ; Risques de change ; Risques Juridique	Risque réglementation ; Volatilité ; Risque de ruine ; Risque systémique

Annexe 9: Processus optimisé d'évaluation des risques.

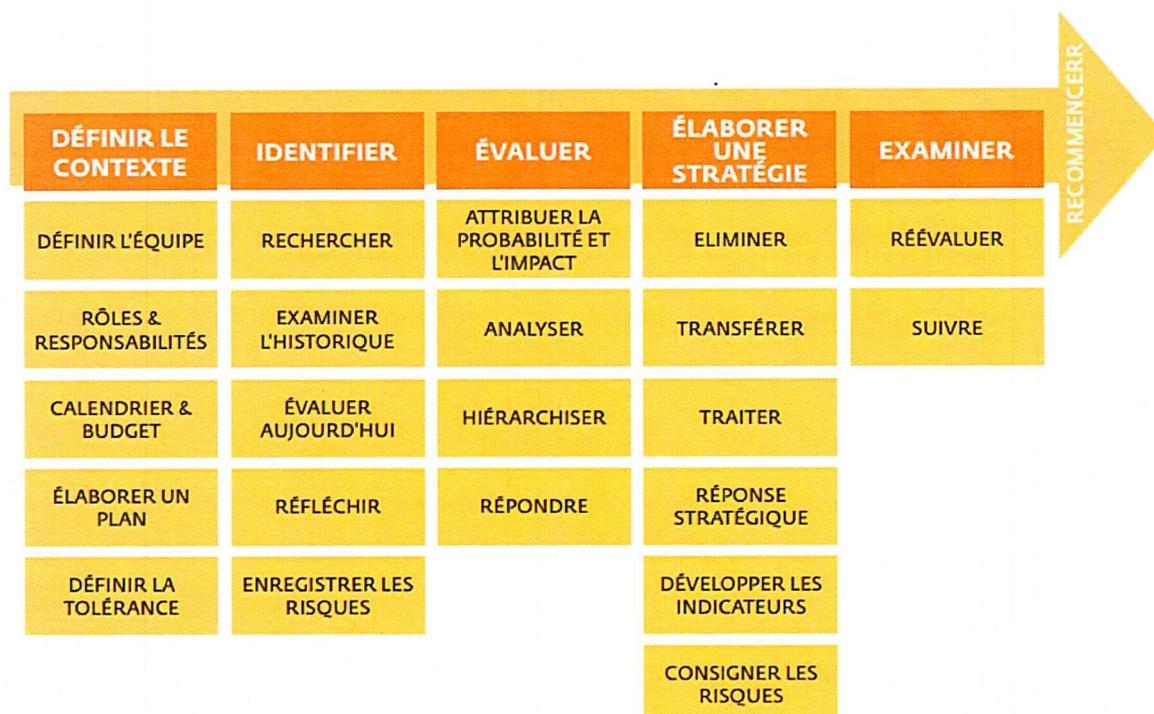


TABLE DES MATIERES

DEDICACES	
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES GRAPHIQUES	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	v
SOMMAIRE	v
RESUME.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie I : Généralités sur la réassurance et la gestion des risques.....	5
Chapitre 1 : Réassurance et risques intrinsèques.....	6
Section 1 : Notions de réassurance.....	7
A. Spécificités et intérêt de la réassurance.....	7
1. Les spécificités de la réassurance	7
2. Intérêt de la réassurance	8
a. Sur le plan technique.....	9
b. Sur le plan financier et économique.....	10
B. Présentation de l'activité de réassurance.....	11
1. Les acteurs du marché de la réassurance	11
a. Les assureurs.....	11
b. Les réassureurs.....	11
c. Les courtiers de réassurance	12
2. Les modes de réassurance.....	12
a. Critère juridique ou modalités de réassurance	12
i. La réassurance obligatoire ou conventionnelle	12
ii. Réassurance facultative	13
iii. Réassurance facultative obligatoire (FACOB/OB-FAC).....	13
iv. Cession légale (CL)	14
b. Critère technique.....	14
i. Réassurance proportionnelle ou réassurance de capitaux.	14
□ Le traité QP	14
□ Le traité Excédent De Pleins (EDP).....	15

ii. Réassurance de sinistres ou réassurance non proportionnelle.....	15
□ L'excédent de sinistre (XL).....	16
□ Excédent de perte annuelle ou Stop Loss (SL).....	17
Section 2 : Les risques liés à la réassurance.....	18
A. Risques internes.....	19
1. Risques techniques	19
a. Risques de souscription.....	19
b. Rétrocession.....	20
2. Risques opérationnels.....	21
3. Les risques financiers	21
4. Risque de gouvernance.....	22
B. Risques externes.....	23
1. Le risque économique.....	23
2. Risques de « Marché ».....	24
a. Le risque d'inflation	24
b. Risques de change.....	24
c. Risque de contrepartie.....	25
3. Une réglementation omniprésente.....	25
Chapitre 2 : Politique de gestion des risques.....	28
Section 1 : Gestion des risques.....	28
A. Définition et motivations de la gestion de risques	28
B. Ressources mobilisées pour une gestion de risques.....	30
1. Les fonctions opérationnelles	31
2. Les fonctions support (maîtrise des risques)	32
a. La fonction gestion des risques.....	32
b. La fonction actuarielle	32
c. La fonction de vérification de la conformité.....	32
Section 2 : Mise en œuvre d'une politique de gestion des risques.....	33
A. Processus de gestion des risques	34
1. Identification des risques	34
2. Analyse et évaluation des risques.....	36
Maîtrise et contrôle de la gestion de risques	38
B.....	38
1. Maîtrise des risques	38
2. Contrôle des risques.....	39

Partie II : Gestion des risques au sein de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré).....	41
Chapitre 1 : La gestion des risques en zone CIMA dans le cadre de la réassurance. ..	42
Section 1 : La réassurance africaine et la réassurance en zone CIMA.....	42
A. La réassurance africaine	42
B. La réassurance en zone CIMA et la nécessité de gérer ses risques.....	45
1. Les acteurs du marché de la réassurance CIMA.....	46
a. Les réassureurs CIMA	46
b. Les réassureurs africains ayant une représentation dans la CIMA	47
c. Les réassureurs étrangers	48
2. Le système réglementaire en zone CIMA, un pas vers une gestion des risques d'entreprise (ERM)	49
Section 2 : Evaluation et mise en œuvre du management des risques à la SCG-Ré.....	54
A. Présentation de la SCG-Ré.....	55
1. Historique et missions	55
2. Missions et activités de la SCG-Ré	56
3. Organisation de la SCG-Ré (voir organigramme, annexe n°6).....	60
a. Le Conseil d'Administration.....	60
b. La Direction Générale.....	61
c. Managements opérationnels.....	62
B. Evaluation du dispositif opérationnel de la gestion des risques.....	63
1. Etat du dispositif opérationnel	64
2. Analyse du dispositif de gestion des risques de la SCG-Ré.....	65
a. Etape 1 : Prise de connaissance de l'existant.....	67
b. Etape 2 : Appréciation du processus d'évaluation de risques.....	70
c. Etape 3 : Mise en place d'outils de gestion des risques et élaboration d'une cartographie des risques	71
Chapitre 2 : La gestion de risques de la SCG-Ré : limites et recommandations.....	74
Section 1 : Limites observées dans la gestion des risques de la SCG-Ré.....	74
A. Limites organisationnelles de la gestion des risques de la SCG-Ré	74
B. Limites dans la gestion des risques observées au plan fonctionnel.....	75
Section 2 : Recommandations pour une amélioration du dispositif de gestion des risques de SCG-Ré.....	76
A. Recommandations au niveau organisationnel	77

La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la 'SCG-Ré'

B. Recommandations au niveau fonctionnel	78
CONCLUSION GENERALE	79
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXES	83
TABLE DES MATIERES	93

