



**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES
MARCHES 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



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du

DIPLÔME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCES

(DESS-A)

CYCLE III - 24^{ème} PROMOTION 2018 - 2020

THEME :

***La Pratique du Risk Management dans les Compagnies de Réassurance de la
zone CIMA :***

Cas de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré)

Présenté et soutenu par :
Grâce Ornélia LEMBE NANDA
Etudiante en DESS-A
IIA Yaoundé

Sous la Direction de :
M. Jean-Paul LOUISOT
Professeur Risk Management
IIA Yaoundé

Encadreur Professionnel :
M. Christian ODZAME NGUEMA
Chief Risk Officer
SCG-Ré

Novembre 2020

DEDICACE

A la mémoire de ma mère, Madame Marie-Louise LEBOUMI.

Une façon pour moi de toujours me rappeler que la réussite ne saurait s'obtenir que par les multiples efforts du quotidien.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à **Monsieur Jean-Paul LOUISOT**, professeur de Risk Management à l'Institut International des Assurances (IIA) et Directeur de ce mémoire, pour avoir accepté de nous suivre tout au long de sa rédaction, et pour la promptitude dont il a fait montre malgré la distance et les délais très courts qui se sont imposés à nous.

Nos remerciements vont à l'endroit également de tous ceux qui ont facilité le déroulement de la formation à l'Institut International des assurances ces deux (2) dernières années :

- **Monsieur Olivier MEBIAME**, en qualité de Directeur National des Assurances du Gabon, ainsi qu'à toute son équipe ;
- **Monsieur Urbain Philippe ADJANON**, Directeur Général de l'Institut International des Assurances ;
- **Monsieur DANFAKHA DEMBO**, en sa qualité de Directeur des Etudes de l'Institut International des Assurances ;
- Tout le corps administratif et pédagogique de l'Institut ;

De même, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement de notre stage pratique à la SCG-Ré :

- **Docteur Andrew Crépin GWODOG**, en sa qualité d'Administrateur Directeur Général de la société, qui nous a donné l'opportunité d'effectuer ce stage au sein de son entreprise dans les meilleures conditions possibles ;
- **Monsieur Judicaël MAWI**, Directeur Général Adjoint ;
- **Madame Roseline NTSAME**, Chef du Département Support et Contrôle ;
- **Monsieur Christian ODZAME GUEMA**, Chief Risk Officer à la SCG-Ré, et encadreur de ce mémoire, pour son suivi indéfectible et l'opportunité donnée de participer aux activités du Risk management ;
- **Monsieur Sir NGOMA TOE**, Chef du Département Technique et Commercial ;
- **Monsieur Igor MBA ONDO**, Chef de Service Souscription et Rétrocession ;
- Tout le personnel de la SCG-Ré, pour leur accueil chaleureux.

Enfin, un merci particulier à **Monsieur Freddy ASSEMBE** qui a suscité en moi, l'intérêt de présenter ma candidature à ce concours de l'Institut International des Assurances.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AIRMIC	Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce
ALARM	The Public Sector Risk-management Association in Great-Britain
APREF	Association des Professionnels de la Réassurance en France
CICA-RE	Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membres de la
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRCA	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
DESS-A	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance
EDP	Excédent de Plein (Traité)
ERM	Enterprise-wide Risk Management
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
GAFAM	Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft
IARD	Incendie Accident Risques Divers
IRM	Institute of Risk Management
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PREC	Provision pour Risques En Cours
PSAP	Provision pour Sinistres à Payer
QP	Quote-Part (Traité)
SCG-Ré	Société Commerciale Gabonaise de Réassurance
SL	Excédent de Pertes (stop loss)
XS	Excédent de Sinistres (excess of loss)

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES MODES DE RÉASSURANCE	27
TABLEAU 2 : GRILLE D'ÉVALUATION DES RISQUES SCG-RÉ : ETALONNAGE DE FRÉQUENCE ...	54
TABLEAU 3 : GRILLE D'ÉVALUATION DES RISQUES SCG-RÉ : ETALONNAGE D'IMPACT	55
TABLEAU 4 : MODÈLE D'APPÉTIT AU RISQUE DE LA SCG-RÉ.....	56
TABLEAU 5 : MODÈLE DES KEY RISK INDICATORS SCG-RÉ.....	57
TABLEAU 6 : TOP 10 DES RISQUES SCG-RÉ EN TERMES DE FRÉQUENCE ET IMPACT	58
TABLEAU 7 : MESURE DE L'APPÉTENCE AU RISQUE SCG-RÉ : ANALYSE DE LA CROISSANCE	63
TABLEAU 8 : MESURE DE L'APPÉTENCE AU RISQUE SCG-RÉ : ANALYSE DE LA RENTABILITÉ ...	64
TABLEAU 9 : MESURE DE L'APPÉTENCE AU RISQUE SCG-RÉ : ANALYSE DU RENDEMENT DES FONDS PROPRES.....	65
TABLEAU 10 : MESURE DE L'APPÉTENCE AU RISQUE SCG-RÉ : ANALYSE DE LA NOTATION FINANCIÈRE.....	65

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: ENTERPRISE RISK MANAGEMENT COMPOSANTS AND PRINCIPES	13
FIGURE 2 : PRINCIPES, CADRE ORGANISATIONNEL ET PROCESSUS	14
FIGURE 3 : MODÈLE DE MATRICE DE CRITICITÉ	18
FIGURE 4 : PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RISQUES	20
FIGURE 5 : SCHÉMA DU PROCESSUS RISK MANAGEMENT SCG-RÉ	52
FIGURE 6 : MODÈLE DE MATRICE D'ACCEPTABILITÉ SCG-RÉ.....	57
FIGURE 7 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE LA SCG-RÉ	60

RESUME

Définir une stratégie, aller sur de nouveaux marchés, créer une entreprise, impliquent de réfléchir aux risques liés à de telles actions. Le secteur de l'assurance n'en est pas épargné, d'autant plus qu'il évolue dans un contexte économique, technologique et réglementaire en constante mutation. Ce contexte est constitué de facteurs clés dont l'hostilité aux marchés d'assurance et auxquels les acteurs doivent pouvoir s'adapter. Pour cela, aussi bien les assureurs que les réassureurs doivent intégrer les nouvelles approches de gestion des risques, susceptibles de renforcer leur capacité de **résilience**, leur permettant ainsi d'atteindre leurs objectifs et d'envisager des possibilités de développement.

De fait, le risque est au cœur de l'industrie d'assurance. Les compagnies d'assurances et de réassurance non seulement acceptent les risques qui leur sont proposés mais aussi, sont génératrices de risques supplémentaires, pouvant ainsi nuire à l'exercice de leur activité, et dans une moindre mesure, à l'économie à laquelle elles appartiennent. Être capables de prévoir et de s'adapter à des risques de plus en plus complexes et disparates est un atout majeur pour assurer la continuité d'activité. Pour cela, ces dernières s'appuient sur la **fonction Risk Management**, dont le concept n'a été formalisé aux Etats-Unis et en Europe que dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, bien que le risque en lui-même ait été toujours présent dans toutes les activités humaines.

C'est dans ce contexte que cet écrit traite de la gestion des risques au sein d'une compagnie de réassurance, en l'occurrence la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance, et plus particulièrement de la mise en œuvre par elle, du concept **ERM** (Enterprise-wide Risk Management). Il s'agit d'un cadre de référence de gestion des risques dans une perspective globale et intégrée à toute la compagnie, se distinguant de l'approche traditionnelle de gestion des risques. Le résultat attendu étant la définition de sa **politique de gestion des risques**, sa **cartographie des risques**, la mise en place des moyens de maîtrise et de contrôle efficaces ainsi que la diffusion d'une saine **culture de risque** au sein de l'organisme, constituant la voie vers l'atteinte de ses objectifs, et l'assurance d'une bonne performance financière auprès de ses partenaires.

Mots Clés : Résilience, ERM, Politique de gestion des risques, Cartographie des risques, Culture de risque.

ABSTRACT

Defining a strategy, entering new markets, creating a business, all these involve taking into account the risks associated with such actions. The insurance sector is not immune to this, especially since it operates in a constantly changing economic, technological and regulatory context. This context is made up of key factors including hostility to insurance markets and to which players must be able to adapt. To achieve this, both insurers and reinsurers must develop new risk management approaches, which can strengthen their **resilience**, thus enabling themselves to achieve their objectives and to consider development possibilities.

Indeed, risk is at the heart of the insurance industry. Insurance and reinsurance companies not only accept the risks that are presented to them but also, generate additional risks, which can harm the development of their activity, and to a lesser extent, the economy to which they are part of. Being able to predict and adapt to increasingly complex and disparate risks is a major asset to ensure business continuity. For this, the latter are based on the **Risk Management function**, the concept of which has been formalized in the United States and in Europe only in the second half of the 20th century, although the risk itself has always been present in all human activities.

It is in this context that this writing deals with risk management within a reinsurance company, in this case the Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), and more particularly with its implementation of the concept **ERM** (Enterprise-wide Risk Management). It is a reference framework for risk management in a global and company-wide perspective, different from the traditional risk management approach. The expected deliverables include the definition of a **risk management policy**, **risk mapping**, the implementation of effective control and control means as well as the dissemination of a healthy **risk culture** within the organization, needed to pave the path to objectives achievement, and insurance of a strong financial performance that will satisfy its partners.

Keywords: Resilience, ERM, Risk management policy, Risk mapping, Risk culture.

SOMMAIRE

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des sigles et abréviations	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	IV
Résumé	V
Avant-propos	VIII
INTRODUCTION	1
1ÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	4
CHAPITRE 1 : ETAT DES LIEUX DE LA GESTION DES RISQUES	5
<i>Section 1 : De l'approche traditionnelle de gestion des risques à l'Enterprise-wide Risk Management (ERM)</i>	<i>5</i>
<i>Section 2 : Processus de mise en œuvre du management des risques</i>	<i>16</i>
CHAPITRE 2 : LES COMPAGNIES DE RÉASSURANCE FACE À LA GESTION DES RISQUES	24
<i>Section 1 : Les risques inhérents à une compagnie de Réassurance</i>	<i>24</i>
<i>Section 2 : L'émergence de nouveaux risques</i>	<i>36</i>
2ÈME PARTIE : APPLICATION DE L'ERM A LA SOCIETE COMMERCIALE GABONAISE DE REASSURANCE	44
CHAPITRE 3 : MISE EN ŒUVRE DU MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA SCG-RÉ	45
<i>Section 1 : Dispositif de Management des risques</i>	<i>45</i>
<i>Section 2 : Appréciation des risques</i>	<i>53</i>
CHAPITRE 4 : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES DE LA SCG-RÉ	62
<i>Section 1 : Mesure de l'appétence au risque et Stratégies de gestion des risques majeurs</i>	<i>62</i>
<i>Section 2 : Recommandations</i>	<i>71</i>
CONCLUSION	76
BIBLIOGRAPHIE	78
ANNEXES	80
TABLE DES MATIERES	81

AVANT-PROPOS

L'Institut International des Assurances (IIA) est un établissement de formation professionnelle à caractère international créé en 1972, à Yamoussoukro en Côte d'Ivoire. Il a son siège à Yaoundé, au Cameroun, et est ouvert aux ressortissants des Etats membres de la Conférence Inter africaine des Marchés d'Assurances (CIMA). L'institut assure des programmes de formation spécialisée, répondant aux besoins des marchés africains d'assurances et réassurance.

Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance (DESS-A) délivré par l'Institut. En effet, la formation préparant à l'obtention de ce diplôme qui s'obtient en deux (2) ans, est sanctionnée par la production d'un mémoire de fin d'études soutenu devant jury, au siège de l'institut. Le mémoire est rédigé au cours d'un stage pratique au sein d'une compagnie d'assurance ou de réassurance de la zone CIMA et permet au stagiaire de conforter ses acquis lors de la formation théorique.

Ainsi, l'opportunité nous a été donnée de passer notre stage de fin d'études au sein d'une compagnie de réassurance, la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), dont le siège se situe à Libreville, au Gabon. Le sujet de recherche porte sur « **la pratique du risk management dans les compagnies de réassurance de la zone CIMA : cas de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré)** », et est une continuité dans l'intégration de bonnes pratiques et le développement d'une saine culture de risque au sein de la société d'accueil. Il trouve sa force dans la volonté des actionnaires et dirigeants de la société de se conformer aux exigences du législateur et mettre en œuvre les recommandations des agences de notation (AM Best) et des Commissaires aux Comptes. L'objectif principal de ce travail est de participer à la conception et à la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques propre à la Société, avec la fonction risk management dont la structuration à part entière, visant une approche plus holistique de la gestion des risques, est encore très récente. Nous espérons ainsi que cette modeste contribution soit bénéfique à la compagnie d'accueil et qu'elle suscite auprès du législateur CIMA, la nécessité de disposer d'un cadre formel de gestion des risques qui sera admis par toutes les compagnies de la zone.

INTRODUCTION

Il y a seulement deux (2) ans, la fonction risk management n'était pas identifiée au sein de la SCG-Ré pourtant consciente de générer de multiples risques. Elle était dispersée comme dans bon nombre de compagnies, auprès d'autres fonctions de l'entreprise, chacune des fonctions assurant pour son propre compte, le suivi de ses risques. Il s'agissait plutôt d'une gestion faite en silo au niveau de chaque département. Cette façon de faire ne mettait pas à l'abri la compagnie de potentielles menaces car les efforts de chacun n'étaient pas mis en commun pour une gestion globale efficace. L'absence d'une réelle stratégie de management des risques au sein de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) constituait donc un problème qu'il convenait de résoudre. En effet, l'entreprise de réassurance est par essence preneuse de risques. Il s'agit d'un contrat par lequel l'assureur direct se décharge sur une autre personne, le réassureur, de tout ou partie de ses risques qu'il a souscrit. En résumé, la multiplicité des risques entourant non seulement l'objet même de son activité mais aussi son organisation intrinsèque, s'ils venaient à se réaliser, seraient susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs de la société. Dès lors, la question fondamentale est celle de savoir : **Comment la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance pourrait-elle parvenir à gérer, de façon efficace et permanente, les effets de l'incertitude sur l'atteinte de ses objectifs ?**

Des questions spécifiques découlent de celle-ci notamment : la gestion actuelle des risques au sein de la SCG-Ré est-elle efficace, c'est-à-dire en adéquation avec les objectifs qui lui ont été assignés ? Quelle importance les dirigeants de la SCG-Ré accordent-ils à cette fonction ? Quel niveau de risque la SCG-Ré est-elle prête à assumer ? A quels risques majeurs la Société est-elle confrontée actuellement ?

Ces questions conduisent à poser un certain nombre d'hypothèses de recherche qui sont un éventail de réponses présumées à la question centrale. Pour répondre à cette dernière, nous formulons donc les hypothèses suivantes :

- La politique de gestion des risques au sein de la SCG-Ré doit être repensée ;
- Les dirigeants accordent une place importante à la fonction Risk Management ;

- La mise en place d'une politique de gestion des risques, globale et intégrée, est nécessaire pour gérer les incertitudes liées à son activité sans compromettre la pérennité de la compagnie.

Aussi, le choix du domaine de la gestion des risques comme objet de recherche n'est pas fortuit. Il permet d'approfondir les acquis en risk management en alliant théorie et pratique, et constitue une suite logique à la mise en place de bonnes pratiques au sein de la société d'accueil.

De plus, il s'agit là d'une volonté des actionnaires et dirigeants de la société de se conformer aux exigences du législateur. En effet, longtemps restée sans encadrement législatif spécifique, la réassurance est aujourd'hui règlementée. Les dispositions du code CIMA en son Livre VIII, encadrent la constitution et le fonctionnement des sociétés de réassurance de la zone. Elles précisent en **l'article 806**, au point 8) notamment, que le programme d'activités des sociétés de réassurance de la zone doit intégrer « *les documents support de la bonne gouvernance et de la gestion des risques notamment le manuel de procédures, le guide de souscription, la politique de gestion des risques, le cadre de gouvernance* ».

D'un point de vue managérial, la gestion des risques est encore à un stade embryonnaire au sein des compagnies d'assurance et de réassurance de la zone CIMA. Or, elle vise à doter l'organisme d'un cadre de référence lui permettant d'affronter efficacement le risque et l'incertitude. Elle permet d'avoir une vue holistique de l'environnement tant interne qu'externe à l'entreprise, fournit une « **assurance raisonnable** » quant à l'atteinte des objectifs, et constitue ainsi un outil d'aide à la décision stratégique. Aussi, de plus en plus de dirigeants ont compris l'importance de la fonction risk management qui se développe au fur et à mesure que le monde des affaires évolue. Cette recherche confortera aussi bien les dirigeants que les actionnaires et l'ensemble des collaborateurs, dans leur décision de faire du management des risques une fonction à part entière dans l'organisation.

L'objectif principal de ce travail est de participer à la conception et mise en œuvre d'une politique de gestion des risques propre à la Société de Réassurance. De façon spécifique, il sera question de :

- Comprendre les pratiques et les perspectives actuelles en matière de gestion des risques ;

- Mettre à jour la cartographie des risques existante ;
- Déterminer les points de vulnérabilité majeurs ;
- Vérifier l'adéquation de l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'entreprise ;
- Diffuser la culture du risque spécifique à la SCG-Ré auprès de tous les collaborateurs et développer les bonnes pratiques ;
- Améliorer les performances de l'organisation par l'application d'un processus adapté de gestion des risques.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous allons adopter une démarche hypothético-déductive. Il sera question d'identifier le processus de réalisation des opérations et les risques liés à chaque niveau d'intervention au travers d'un brainstorming avec les porteurs de risques, d'abord les responsables des différents services, puis les opérationnels. Le but étant d'identifier exactement où se situe le risque à chaque étape du processus, pour un traitement efficace. La démarche sera également axée sur les sources d'informations écrites. A cet effet, il s'agira d'exploiter divers documents écrit à l'instar du manuel des procédures, du guide de souscription, de la synthèse des capacités de souscription, du programme de rétrocession, des Traités de cession légale, etc., en plus d'avoir recours aux données d'internet.

Ainsi, le présent mémoire se compose de quatre (4) chapitres. Le premier chapitre introduit l'Enterprise Risk-Management, une approche essentielle à la gestion des risques, et présente le processus de mise en œuvre du management des risques. Le second chapitre se consacre à la définition des risques générés par l'activité de réassurance. Les troisièmes et quatrièmes chapitres sont réservés à la présentation d'une étude de cas de l'application du management des risques à la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré).

1ère PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

L'objectif de cette partie est d'introduire la notion de gestion globale et intégrée des risques étendue à toute l'entreprise (Chapitre 1) et de présenter le concept de Réassurance, notamment les risques y associés, objet de cette étude (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 : État des lieux de la gestion des risques

La formalisation de la gestion des risques n'a débuté aux États-Unis et en Europe que dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, bien que le risque en lui-même ait été toujours présent dans toutes les activités humaines. Il existait déjà lors des grands travaux d'infrastructures comme ceux de la construction de la Tour Eiffel pour l'exposition universelle de 1887 par exemple, ou comme fondement des contrats d'assurance aujourd'hui. Les personnes aussi bien physiques que morales, tentaient donc tant bien que mal de gérer les vulnérabilités auxquelles elles faisaient face. Cette pratique de la gestion des risques, embryonnaire et inconsciente, n'était cependant pas formalisée. Ce n'est qu'au début du XXI^{ème} siècle que des normes prescriptives sur la gestion des risques sont apparues pour fixer le cadre de cette pratique (Sarbanes-Oxley, Bâle II, Solvency II, Bâle III, etc.). De plus, la recrudescence de scandales financiers, des accidents industriels et autres catastrophes en tout genre, ont conduit bon nombre d'entreprises, et principalement les compagnies d'assurance et de Réassurance, à s'intéresser à cette notion qui a évolué au fil du temps.

Le présent Chapitre a ainsi pour objectif de fixer les bases de ce concept de gestion globale et intégrée des risques en mettant en relief l'approche traditionnelle par rapport à l'ERM (Section 1), puis en présentant son processus de mise en œuvre (Section 2)

Section 1 : De l'approche traditionnelle de gestion des risques à l'Enterprise-wide Risk Management (ERM)

Pour la bonne compréhension du concept d'Enterprise-wide Risk Management (ERM), il serait opportun de pouvoir avant tout le rapprocher à la gestion traditionnelle des risques et d'en proposer une définition, avant de faire état des différents référentiels et standards qui lui sont applicables.

I- Une approche essentielle en gestion des risques : l'ERM

1. Gestion traditionnelle des risques et ERM

La recherche sur la gestion des risques d'entreprise est encore à ses débuts, mais l'on note cependant une grande mutation dans le concept et les pratiques. En effet, l'ERM représente une évolution significative des techniques traditionnelles de gestion des risques et apporte de nombreux avantages.

Les pratiques se référant à la gestion traditionnelle des risques se concentrent sur le domaine des risques accidentels et opérationnels. Elles mettent l'accent sur les expositions de l'entreprise aux pertes spécifiques et cherchent plutôt à restaurer l'entreprise dans l'état d'avant perte. Elles se limitent pour ainsi dire aux menaces pouvant affecter un organisme.

Alors que la gestion traditionnelle traite de la gestion des risques en « silo », chaque unité porteuse de risques étant responsable des risques qui lui sont propres sans véritable coordination entre elles, l'ERM adopte une vision globale de gestion (de l'ensemble) des risques auxquels une entreprise peut être confrontée¹ en prenant en compte aussi bien les menaces (risques négatifs) que les opportunités (risques positifs) dans le processus de développement de la stratégie². Il s'agit d'une approche holistique qui procure à l'entreprise, ses dirigeants et autres parties prenantes, une véritable perspective sur l'ampleur et l'importance des vulnérabilités entourant l'activité considérée. En effet, le risque doit être pris en compte dans toutes les décisions prises par les administrateurs et dirigeants de l'entreprise mais également par l'encadrement de proximité c'est-à-dire aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau tactique et opérationnel.

On peut relever quatre (4) principaux axes sur lesquels l'ERM diffère de la gestion traditionnelle des risques :

- **Les catégories de risques prises en compte :** dans l'approche traditionnelle, seuls les risques accidentels et opérationnels, ne pouvant résulter qu'en perte, entrent dans le champ de la gestion des risques. Par contre l'approche ERM permet de gérer une gamme assez large de risques à l'échelle de l'entreprise, c'est-à-dire aussi bien les risques accidentels et opérationnels que les risques stratégiques, financiers, juridiques, humains, de réputation, etc., et s'intéresse également aux risques positifs qui ici sont assimilables à des opportunités ;
- **L'intégration de l'ERM dans le processus stratégique de développement :** l'approche ERM impose une intégration complète dans le processus stratégique et examine comment les expositions au risque peuvent impacter l'atteinte des objectifs stratégiques³.

¹ Dickinson, G. (2001). *Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation*. The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice, 26(3), 360

^{2,3} Louisot, Jean-Paul (2015), Les bénéfices de l'ERM Enterprise-wide risk management & Stratégie, JPLA_Consultants

- **Les métriques utilisées pour évaluer la performance atteinte :** l'ERM utilise des indicateurs de performance clés, mesurant l'atteinte des objectifs au niveau stratégique ;
- **La structure organisationnelle :** dans le contexte de l'ERM, la fonction risk management est directement rattachée à la Direction Générale alors que cette fonction était, dans l'approche traditionnelle, rattachée à un département fonctionnel, ce qui ne permettait pas une gestion holistique des risques.

Il convient à présent de donner une définition à l'ERM et de présenter ses objectifs.

2. Définitions et objectifs d'un dispositif ERM (qu'est-ce que l'ERM ?)

L'Entreprise-wide Risk Management est une approche essentielle en gestion des risques. Pour une meilleure compréhension du concept, il convient au préalable d'en apporter une définition avant de préciser ses objectifs.

a. Définition de la notion de risque

Le risque n'est pas une notion facile à cerner. Elle revêt une définition différente selon les domaines auxquels le concept est associé ou les auteurs. Sans rentrer dans des débats théoriques, nous n'en retiendrons que quelques-unes de ses définitions et principalement celle afférente au domaine de l'assurance, objet de notre recherche.

L'Encyclopédie Wikipedia appréhende le risque comme étant « la possibilité de survenue d'un évènement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa. » Le concept était utilisé notamment pour « qualifier, dans le sens commun, un évènement, un inconvénient qu'il est raisonnable de prévenir ou de redouter l'éventualité. »

Selon la norme **ISO 31000** dédiée à la gestion des risques, le risque est défini comme étant « l'effet de l'incertitude sur les objectifs »⁴. L'effet pouvant être soit positif ou négatif et générer des opportunités ou des menaces dont il faudrait en tenir compte pour la pérennité de l'activité.

Dans le jargon assurantiel, le risque désigne l'éventualité de survenance de l'évènement aléatoire dont les assureurs se proposent de compenser les pertes financières associées. Il s'agit soit d'un évènement dommageable de réalisation incertaine et indépendante de la

⁴ISO 31000:2018(fr) Management du risque — Lignes directrices

volonté de la personne exposée, ou d'un événement de réalisation certaine mais dont la date de survenance est inconnue. A cela, l'encyclopédie dédiée à la finance, Wikifin, précise qu'il peut s'agir « d'un événement dont on craint les conséquences financières (un accident de la route par exemple), mais il se peut également que ce soit un événement positif (avoir atteint l'âge de la retraite par exemple). »

En définitives, ces définitions conviennent que le risque ne peut être perçu seulement que de façon négative (menace), mais aussi de façon positive (opportunité), les deux aspects devant être analysé dans le processus de gestion des risques.

Il convient à présent de définir proprement l'Entreprise Risk Management (ERM).

b. Définition de l'ERM

De manière générale, l'ERM désigne une approche globale et intégrée par laquelle une firme anticipe, prévient et répond aux incertitudes associées aux objectifs stratégiques tactiques et opérationnels. Elle permet à l'organisme d'être plus performant car elle intègre, dans le processus de développement de la stratégie globale, tant les menaces que les opportunités, et ce par le biais d'une démarche systématique de gestion des risques.

Comme pour le risque d'une manière générale, l'ERM fait l'objet de plusieurs définitions. Nous reprendrons ici quelques-unes :

Selon l'IRMI⁵, l'ERM est une « approche holistique pour identifier, définir, quantifier et traiter tous les risques auxquels une organisation est confrontée, qu'ils soient assurables ou non. Contrairement à la gestion des risques traditionnelle, l'ERM traite tous les types de risques, tels que le risque d'aléa ou d'événement, le risque opérationnel, le risque de crédit et le risque financier. » L'objectif étant d'augmenter la valeur à court et à long terme de l'organisation au profit de l'ensemble des parties prenantes.

Le référentiel **COSO 2**, "Enterprise Risk Management Framework"⁶ définit l'ERM comme « un processus mis en place par le conseil d'administration, la direction générale, et mis en œuvre par le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisme. **Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.** Il est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation

⁵**International Risk Management Institute** : Fondé en 1978 principalement pour éduquer les gestionnaires des risques, les agents / courtiers d'assurance, les souscripteurs et d'autres professionnels de l'assurance en organisant des séminaires. <https://www.irmi.com/about/our-story>

⁶**COSO ERM** : Référentiel de gestion des risques intégré à la stratégie et à la performance de l'entreprise.

Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

Réalisé par Grâce Ornélia LEMBE NANDA

et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques... Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisme ».

L'ISO 31000⁷, présente la gestion des risques comme un ensemble d'« *activités coordonnées qui ont pour but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* ». Il s'agit d'une approche permettant à l'organisme de s'assurer qu'elle prend en compte tous les risques et d'être consciente aussi bien des menaces que des opportunités de son environnement. La finalité étant d'apporter des éléments de maîtrise aux effets de l'incertitude sur les objectifs de l'organisme.

c. Objectifs associés à l'ERM

L'ERM propose aux entreprises d'aborder leurs risques d'une façon qui soit globale et cohérente plutôt que de les gérer individuellement. Son principal objectif est la protection du patrimoine de l'organisme tout en créant de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. L'ERM aide ainsi les entreprises à :

- Anticiper les risques plus tôt ou plus explicitement, en ouvrant plus d'options pour une gestion globale et efficace ;
- Identifier et poursuivre les opportunités existantes et nouvelles ou par anticipation, celles à venir afin d'assurer le succès futur et créer ainsi plus de valeur ;
- Répondre aux écarts de performance plus rapidement et de manière cohérente ;
- Développer et rendre compte d'une vision plus complète et cohérente du risque du portefeuille ;
- Améliorer la collaboration, la confiance et le partage d'informations à travers les interactions entre les différentes parties prenantes.

En bref, l'ERM apporte à l'entreprise des informations sur les incertitudes qui pèsent sur son avenir, améliorant sa capacité de résilience c'est-à-dire être moins vulnérable en cas d'échec ou de changement brusque de son environnement et garantissant ainsi sa survie peu importe les circonstances.

⁷ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO.

3. La gestion des risques en zone CIMA

La Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances est une organisation intégrée de l'industrie des assurances, née grâce à l'initiative des Ministres des Finances de la Zone Franc réunis à Ouagadougou (Burkina Faso) en avril 1991. C'est un an après, en juillet 1992, à Yaoundé (République du Cameroun), que le Traité instituant la CIMA fut signé. Entré en vigueur en 1995, il compte à ce jour quatorze (14) Etats membres dont : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, République Centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo. Le Code des assurances annexé au Traité définit la législation unique des assurances. La Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) est l'organe régulateur de la CIMA alors que l'organe directeur de la Conférence est le Conseil des Ministres des Assurances.

La CIMA vise l'intégration, la régulation et la supervision de l'industrie des assurances pour un développement sain et harmonieux, assurant la stabilité financière des économies ainsi que la protection des assurés et bénéficiaires de contrats. Pour ce faire, elle a mis en place des réglementations et procédures spécifiques des Sociétés d'assurances et de réassurance de la zone, afin qu'elles puissent être conscientes de l'importance des engagements pris, et qu'elles gèrent leur activité dans un cadre adapté et commun.

Toutefois, il n'est pas oublié que l'industrie des assurances est une industrie à risques. Les efforts fournis par les compagnies d'assurances et de réassurance peuvent être réduits à néants par la vélocité et la gravité de certains risques, et la protection des assurés et bénéficiaires de contrats peut être remise en cause. Un système intégré comme cadre commun de gestion des risques s'avère être nécessaire pour leur permettre de mieux identifier, traiter et maîtriser les risques sous-jacents à leurs activités.

Cependant, la réglementation en matière de gestion des risques dans la zone CIMA est embryonnaire. Celle-ci demeure à ce jour dépendante de la directive Solvabilité 1 qui se base principalement sur la définition des exigences de marge de solvabilité applicables aux compagnies d'assurances et de réassurance. Voir les **Articles** :

- **337** (assurance) : *« Toute entreprise soumise au contrôle en vertu de l'article 300 doit justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante, relative à l'ensemble de ses activités. », et*
- **816** (réassurance) *« Toute entreprise soumise au contrôle en vertu de l'article 801 doit justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante, relative à l'ensemble de*

ses activités. »⁸. Or, cette dernière a montré ses limites puisque mise à jour par les directives solvabilité 2, plus récentes et mieux adaptées au contexte.

On note tout de même une volonté du contrôleur de se conformer aux standards internationaux. En effet, il définit, en l'**Article 806** relatif au dossier de demande d'agrément, ou en l'**Article 843** relatif aux règles comptables applicables aux entreprises de réassurance, que celles-ci doivent soumettre à la Commission Régionale de Contrôle des Assurances et au Ministre en charge des assurances de l'Etat membre « (...) *les documents support de la bonne gouvernance et de la gestion des risques notamment le manuel de procédures, le guide de souscription, la politique de gestion des risques, le cadre de gouvernance (...)* ». Mais l'on serait tenté de croire que pour le régulateur, la gestion des risques n'est capitale que pour la réassurance, d'autant plus qu'en ce qui concerne l'assurance, ce n'est qu'à l'**Article 331-14** du Code CIMA, qui a trait à la **Gouvernance d'entreprise et Contrôle interne** de façon générale, qu'il est fait mention de la « **gestion des risques** ». Or le **Livre VIII** portant sur la réassurance est d'une conception tout à fait récente dans le code des assurances de la CIMA.

De plus, ce point fait remarquer que le cadre réglementaire fixé par le contrôleur CIMA prend bien en compte la définition d'un système de **Gouvernance et de contrôle interne** aussi bien en assurance (**Livre III, Titre2, Chap2, Section 5**) qu'en réassurance (**Art.811**). Pour autant, il ne s'appuie pas sur la définition d'une politique de gestion des risques d'entreprise pourtant primordiale du fait de l'activité même d'assurance et de réassurance. Jusqu'à présent, aucun cadre n'est clairement défini dans le code des assurances soumis aux compagnies d'assurances et de réassurance de la zone pour leur insuffler la voie d'une gestion des risques efficace, globale, intégrée et commune.

Sur le plan pratique, le risk management est très peu répandu en tant que pratique moderne au sein des compagnies d'assurances et de réassurance de la zone. Ghislain Le Cam, Directeur Pôle Analytique de A.M. Best, agence de notation financière, confirme cette assertion disant que les sociétés d'assurances et réassurance de la zone CIMA ont encore des efforts à fournir sur les aspects Gouvernance et ERM en comparaison de leurs homologues internationaux. En effet, le risk management est une fonction essentielle à la pérennisation des ressources qu'elles soient matérielles, économiques, financières ou

⁸Code CIMA 2019. Autres articles relatifs solvabilité 1: **Art. 334** (provisions techniques), **335**(Actifs représentatifs des engagements réglementés) pour l'assurance et **Art. 814, 815** pour la réassurance, Code CIMA 2019

humaines. Il doit être une priorité pour les compagnies de la zone, et ceux qui sont responsables de cette fonction doivent disposer de mesures d'accompagnement permanentes.

II- Référentiels et standards applicables à l'ERM

Il existe plusieurs référentiels permettant de mettre en place un ERM, nous en présentons deux (2) notamment COSO 2, et ISO 31000, qui semblent être les plus connues.

1. COSO ERM (2017)

Le COSO 2 ou COSO ERM –2017 est un cadre intégré de référence pour la gestion des risques défini par le *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*⁹. Il s'agit avant tout d'un référentiel de contrôle interne qui propose un cadre de référence pour gérer les risques de l'entreprise en définissant à la fois les concepts de base de la gestion des risques et les éléments du dispositif à mettre en place pour identifier, évaluer et maîtriser ses risques mais également piloter la démarche. Dans le cadre du processus stratégique, il représente un mécanisme efficace pour initier le dialogue nécessaire entre le conseil d'administration et le comité exécutif pour l'établissement des objectifs ERM.

Le Cadre de référence s'appuie sur un ensemble de principes organisés en cinq composantes interdépendantes :

- Gouvernance et culture :

La gouvernance donne le ton dans l'organisation, en insistant sur l'importance du management des risques de l'entreprise et en définissant les responsabilités de surveillance de cette démarche. La culture correspond aux valeurs éthiques, aux comportements souhaités et à la compréhension des risques dans l'entité.

- Stratégie et définition des objectifs :

Le management des risques de l'entreprise, la stratégie et la définition des objectifs contribuent conjointement au processus de planification stratégique. L'appétence pour le

⁹ Commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard s'appelle aussi COSO. Il vise également à élaborer des référentiels et des lignes directrices de premier plan concernant le contrôle interne, le management des risques de l'entreprise et la lutte contre la fraude, destinés à améliorer les performances et la surveillance de l'organisation.

risque est définie et ajustée à la stratégie ; les objectifs opérationnels permettent de mettre en œuvre la stratégie tout en servant de base pour l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

- *Performance :*

Les risques qui peuvent affecter la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels doivent être identifiés et évalués. Les risques sont priorisés selon leur criticité dans le contexte de l'appétence pour le risque de l'organisation. L'organisation sélectionne ensuite les modalités de traitement des risques et analyse en termes de portefeuille le niveau de risque assumé. Les résultats de ce processus sont communiqués aux parties prenantes clés concernées par les risques.

- *Revue et amendement :*

En examinant la performance de l'entité, une organisation peut prendre en considération la manière dont les composantes du management des risques fonctionnent au fil du temps, et en fonction de changements substantiels, ainsi que les éventuels amendements nécessaires.

- *Information, communication et reporting :*

Le management des risques de l'entreprise exige un processus permanent d'obtention et de partage des informations nécessaires, provenant de sources internes et externes, qui sont transmises de façon ascendante, descendante ou transversale dans l'organisation.

La Figure 1 qui suit, présente de façon synthétique, les différents principes et composantes respectives définis par le COSO ERM révisé en 2017.

Figure 1: Enterprise Risk Management Composants and Principles



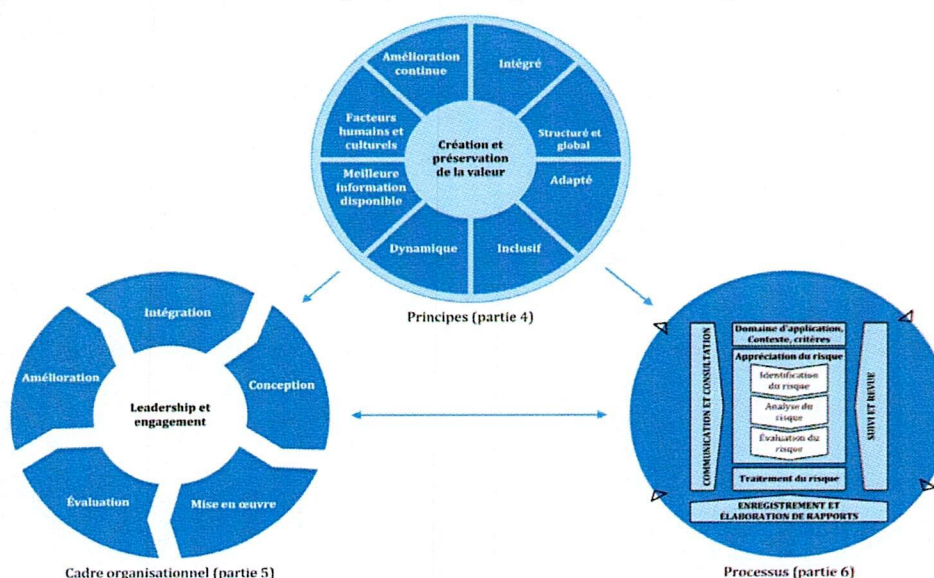
Source: COSO, Enterprise Risk Management: Integrated With Strategy and Performance, USA, 2017

2. ISO 31000:2018

ISO 31000 a fait l'objet d'une révision technique. La version 2018 est une nouvelle édition qui annule et remplace la première édition (ISO 31000:2009). Elle fournit des principes, un cadre et des lignes directrices tel qu'illustré dans la Figure 2, pour mettre en œuvre pratiquement la gestion des risques et aide ainsi les entreprises à intégrer les incertitudes de tout ordre dans leur système de management global. Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes ¹⁰:

- Une revue des principes de management du risque, qui sont les critères clés de sa réussite ;
- Une mise en exergue du leadership de la direction et de l'intégration du management du risque, en commençant par la gouvernance de l'organisme ;
- L'importance accrue accordée à la nature itérative du management du risque, en notant que de nouvelles expériences, connaissances et analyses peuvent conduire à une révision des éléments, actions et moyens de maîtrise du processus à chacune de ses étapes ;
- Une simplification du contenu en se concentrant davantage sur le maintien d'un modèle de système ouvert pour s'adapter à de multiples besoins et contextes.

Figure 2 : ISO 31000 : Principes, cadre organisationnel et processus



Source : ISO 31000 2018_Management du risque - Lignes directrices

¹⁰ISO 31000 2018_Management du risque - Lignes directrices
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

Les principes sont le fondement du management du risque. Ils présentent les éléments nécessaires pour un management des risques efficace, avec pour finalité la création et préservation de la valeur de l'entreprise.

Le cadre organisationnel aborde le management des risques dans la stratégie de l'organisation. Il englobe l'intégration, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration du management et vise à intégrer le management du risque à toutes les activités, y compris les fonctions significatives, au sein de l'organisme.

Le processus illustre ici un cadre générique et itératif de management des risques. Il présente en quelques sortes les principales étapes nécessaires à la mise en œuvre et la pratique du management des risques au sein d'un organisme

L'approche proposée par la version révisée du référentiel ISO 31000, bien que « non certifiable », consiste à formaliser les pratiques de management des risques, tout en permettant aux entreprises de mettre en place un cadre ERM qui se veut efficace, efficient et cohérent, évitant ainsi une approche de management des risques par « silos »¹¹.

En résumé, cette section a permis de faire une présentation globale de l'Enterprise Risk Management (ERM) ou gestion des risques d'entreprise (en français). Un rapprochement a d'abord été fait entre la gestion traditionnelle des risques décrivant une gestion en « silos », et l'ERM qui définit plutôt une approche globale et intégrée des risques à l'ensemble de l'organisme aussi bien au niveau stratégique, tactique qu'opérationnel ; puis, il s'agit de présenter les référentiels qui peuvent être associés à la pratique de l'ERM au sein d'un organisme. A cet effet, la suite de ce travail s'appuiera sur les lignes directrices de la norme ISO 31000 version 2018. D'abord parce qu'elle peut être adaptée à tout organisme et à son contexte sans distinction de taille, de secteur ou d'activité ; Puis parce qu'elle agit comme cadre de référence « repère » dans les échanges internationaux car elle permet à tous les acteurs de gérer leurs risques selon les mêmes principes¹² et sa mise en œuvre paraît plus souple.

¹¹Article ISO 31000 - The Gold Standard, Alex Dali and Christopher Lajtha, Strategic Risk, September 2009

¹²<https://lemag.bureauveritas.fr/la-norme-iso-31000-gerer-le-risque-tous-les-risques/>

Section 2 : Processus de mise en œuvre du management des risques

Cette section vise la définition des principales étapes et les différents acteurs de ce processus de gestion des risques.

I- Les Principales étapes du processus

Le processus défini par le référentiel ISO 31000 version 2018 tel qu'illustre la Figure 4 ci-dessous, implique la pratique des activités de « communication et de consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque »¹³. La communication et consultation vise la compréhension de l'importance de la décision d'une gestion des risques et est nécessaire à chaque étape du processus. « L'établissement du périmètre d'application, du contexte et des critères a pour but d'adapter le processus de management du risque, en permettant une appréciation du risque efficace et un traitement du risque approprié¹⁴. » Le processus peut ainsi se résumer en trois (3) principales étapes : l'appréciation du risque, son traitement, l'audit et la communication.

1. Appréciation du risque

L'appréciation du risque est la première étape du processus de gestion des risques qui comprend les étapes d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque.

a. Identification du risque

L'identification du risque consiste à rechercher et décrire les risques qui peuvent aider ou avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs. La démarche consiste à effectuer une large collecte d'informations dans tous les domaines de l'entreprise, requiert une connaissance précise de son environnement global (interne et externe) et la contribution de l'ensemble des parties prenantes.

Plusieurs méthodes d'identification peuvent être utilisées à cet effet entre autre :

¹³ ISO 31000 2018_Management du risque - Lignes directrices

¹⁴ISO 31000 2018_Management du risque - Lignes directrices
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

L'Audit documentaire qui consiste en l'évaluation des données et documents disponibles en interne comme en externe. Il peut s'agir de documents comptables et financiers (Bilan, CEG, CPP, annexes...), les rapports des auditeurs internes et externes, les comptes rendus d'activités, les listings périodiques (production, sinistre...), les manuels de procédures, les conventions (Traités), etc.

L'entretien ou brainstorming permettant de recueillir des informations supplémentaires par des échanges directs avec le personnel. Cela permet d'avoir leur niveau de perception du risque, mais aussi de les intégrer dans le processus pour une meilleure adhésion. De plus les opérationnels sont plus à même de décrire les actions qu'ils mènent au quotidien et à partir desquelles l'identification peut être facilitée.

L'administration d'un **questionnaire** qui permet de synthétiser les données qu'on veut recueillir et faciliter les analyses.

L'identification des risques est la phase la plus délicate du processus parce qu'il s'agit ici de prendre conscience de l'existence des vulnérabilités entourant l'activité considérée, pour proposer ensuite des mesures adéquates de traitement en vue de réduire l'aléa. Le risque le plus grand est d'ignorer le risque.

b. Analyse du risque

L'analyse du risque permet de regrouper les risques par catégorie, le but étant de « comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau de risque, le cas échéant »¹⁵. C'est en fait un premier tri des informations collectées au niveau de l'identification des risques qui vise à rechercher les causes et conséquences des risques, leurs évolutions possibles, ainsi que la façon dont ils affectent l'atteinte des objectifs de l'organisme.

c. Evaluation du risque

« L'évaluation du risque consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée.¹⁶ » C'est à cette étape que l'on définit le niveau de chaque risque (criticité)¹⁷. Ce

¹⁵ISO 31000 2018_Management du risque - Lignes directrices

¹⁶ISO 31000 2018_Management du risque - Lignes directrices

¹⁷LE PHARE, revue N°101, Algérie, Septembre 2007, p.53.

Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

dernier est déterminé par le produit des deux (2) composantes du risque que sont fréquence ou probabilité de survenance et la gravité des conséquences (impact) du risque.

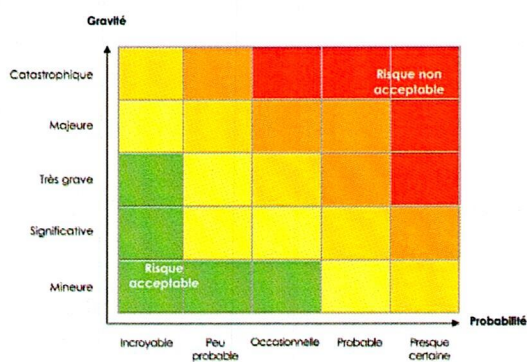


La fréquence correspond au nombre de fois possibles pour le risque de se réaliser ou probabilité que l'évènement redouté se réalise. L'impact renvoie aux conséquences potentielles liées à la survenance de l'évènement redouté. Il peut être de différentes natures (pertes financières, perte d'image, exagération de la charge de sinistres, etc.). Déterminer la criticité d'un risque suppose donc la définition en amont des différents critères de quantification (indicateurs) de la probabilité de survenance et d'impact. Ce qui permettra d'attribuer un score à chaque risque et de le classer dans une matrice dite de « criticité », telle que présentée par la

Figure 3. Les critères de quantification sont définis en fonction de l'activité même de l'organisme et l'approche choisie. Le tout étant d'aboutir à des scores (sur une échelle de 1 à 5 par exemple) semblables à ceux présentés dans le tableau qui suit :

	Fréquence	Gravité
1	Incroyable	Mineure
2	Peu probable	Significative
3	Occasionnelle	Très grave
4	Probable	Majeure
5	Presque certaine	Catastrophique

Figure 3 : Modèle de matrice de criticité



Source : Atlas Magazine¹⁸

Aussi, il convient que les parties prenantes concernées donnent leur appréciation des résultats de l'évaluation des risques de l'organisme pour une meilleure adhésion au processus de gestion des risques.

¹⁸Atlas Magazine n°139 de mars 2017 : *La cartographie du risque, clé de voute de l'activité d'assurance* (1ère partie)

2. *Traitement*

L'évaluation du risque tel que présenté plus haut, a pour but de déboucher soit sur l'acceptation du risque en l'état ou sur la proposition des mesures de traitement. L'objectif étant de tendre vers le risque zéro. Deux (2) modes de traitement peuvent alors être applicables : la réduction ou le financement.

a. Les instruments de réduction

La réduction des risques, repose sur la mise en œuvre soit de mesures de prévention visant à réduire la probabilité de survenance d'un risque, soit des mesures de protection visant à diminuer la gravité d'un risque, ou tout simplement d'envisager sa suppression.

La **suppression** consiste à abandonner l'activité ou la tâche comportant le risque totalement ou au profit d'une autre, se soustraire au risque et à ses conséquences. Elle est envisagée notamment lorsqu'il n'existe pas d'autre possibilité de réduction des risques.

La **prévention**, comme son nom l'indique, sert à prévenir ou empêcher, ou à tout le moins réduire la probabilité de la survenance des sinistres en agissant notamment sur les causes probables (exemple des montrent interconnectées qui vérifient la pression sanguine en vue de prévenir les attaques). La **protection** quant à elle, limite le développement des risques en agissant principalement sur les conséquences possibles du sinistre¹⁹ (exemple des extincteurs qui limitent la propagation des flammes en cas d'incendie).

b. Les instruments de financement

En dépit de la mise en place des mesures de prévention et de protection, l'entreprise demeure toujours sous la menace d'un risque résiduel car le risque zéro n'existe pas. Il revient donc au gestionnaire des risques de mettre en place une stratégie de financement appropriée. Plusieurs possibilités sont offertes pour le financement des risques. Nous en retenons deux (2) : la rétention ou le transfert de tout ou partie du risque.

La **rétention** peut se faire par traitement courant c'est-à-dire qu'en cas de réalisation du risque l'entreprise ponctionnera sur sa **trésorerie** pour gérer l'évènement dommageable ; ou **sur provision** c'est-à-dire qu'elle a déjà intégré dans ses comptes une provision

¹⁹ Jean-Paul LOUISOT, « *La gestion des risques dans les organisations applicable aux entreprises, aux collectivités territoriales & aux établissements de santé* », université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, 159 pages
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020 Réalisé par Grâce Ornélia LEMBE NANDA

afférente de telle sorte qu'en cas de réalisation du risque on prélève sur la provision par un jeu d'écritures comptables.

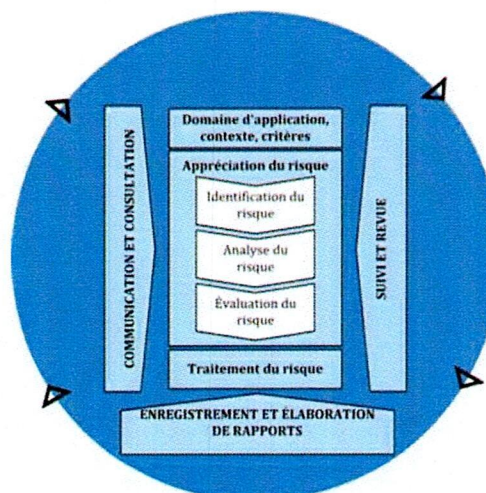
Une autre possibilité est donc transfert à l'assurance. Ici c'est un tiers, à l'occurrence l'assureur ou réassureur, qui supporte les conséquences financières de la survenance du risque, ce moyennant le paiement d'une prime d'assurance ou réassurance selon les cas.

Pour résumer, le gestionnaire des risques a la possibilité d'associer les deux (2) types d'instruments (réduction/financement). Il faudra alors choisir la combinaison la plus fiable et économique, répondant le mieux aux objectifs de l'organisation. Cependant, il faudra agir avec minutie car le traitement du risque peut également avoir des conséquences inattendues et engendrer de nouveaux risques qui devront être gérés. Ce qui justifie la nécessité d'effectuer un suivi permanent des risques et modes de traitement adoptés.

3. *Audit et Communication*

L'audit ici consiste à faire le suivi et la revue des risques afin d'assurer la qualité et l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats du processus. Il doit être périodique (avoir lieu à toutes les étapes du processus) et planifié par le gestionnaire des risques puis communiqué à l'ensemble des parties prenantes avec définition des responsabilités. L'objectif étant de mesurer les écarts entre les traitements ou actions sur les risques et la réalité, puis d'envisager des actions correctrices. Aussi, il est nécessaire que l'ensemble des actions menées et résultats du processus soient présentés dans des rapports de gestion des risques pour une gestion efficace et continue.

Figure 4 : Processus de management des risques



Source : ISO 31000 2018_Management du risque - Lignes directrices

II- Les Parties prenantes d'un dispositif ERM

Le management du risque est intégré à toutes les activités d'un organisme et inclut l'interaction avec les parties prenantes. Ce paragraphe présente les parties prenantes intéressées par le processus ERM que l'on peut classer en trois (3) groupes : les acteurs internes à l'entreprise, les partenaires d'affaires (clients) et les organes de régulation et de notation.

1. Les acteurs internes

L'ERM intéresse toutes les fonctions de l'entreprise que ce soit au plus haut niveau stratégique ou ceux qui participent aux activités courantes. Tous dans une moindre mesure contribuent à la conception et la mise en œuvre de l'ERM au sein de l'entreprise ou y exercent une influence. On peut relever comme parties prenantes en interne d'abord les actionnaires et le Conseil d'administration, ensuite la direction générale et les fonctions supports, puis les opérationnels.

Les **actionnaires** sont des investisseurs en capital. Ils sont les propriétaires de l'entreprise et attendent en conséquence un retour sur investissement. La gestion des risques est d'un intérêt pour eux non seulement parce qu'elle contribue à la création de plus de valeur, mais aussi et surtout parce que cela permet de s'assurer que les décisions et ressources sont prises et utilisées dans le respect du cadre réglementaire dans lequel ils exercent leur activité.

Le **Conseil d'administration** est l'organe qui représente les actionnaires de l'entreprise. Avec la **Direction générale et les autres fonctions support (audit interne, contrôle de gestion, risk management)**, il participe à la définition de la stratégie globale de l'entreprise et veille à sa bonne application. Tous deux (2) doivent rendre compte de leur gestion aux actionnaires qui attendent d'eux qu'ils soient à mesure d'éviter à l'entreprise toute situation de crise.

Les **opérationnels** gèrent les risques liés aux activités quotidiennes de l'entreprise. Ce sont eux qui appliquent les décisions prises par les plus hautes instances de direction. Ils doivent ainsi participer à tous les niveaux du processus ERM pour faciliter la compréhension et susciter l'adhésion de tous.

2. Les partenaires d'affaires

Les partenaires d'affaires sont les clients ou fournisseurs (autres partenaires) qui soit, consomment les services fournis par l'entreprise ou alors lui proposent leurs services. Ils peuvent directement impacter la bonne marche des activités de l'entreprise ou créer des incertitudes quant à l'atteinte des objectifs définis par les plus hautes instances de décision. Ils sont également intéressés par les pratiques en terme de gestion des risques car elle est un gage de santé financière, de bonne gouvernance et contribue à améliorer l'image de l'entreprise.

3. Les organes régulateurs et de notation

Les organes régulateurs se composent des différents Etats au sein desquels les entreprises exercent leurs activités, ou alors les instances communautaires internationales, relatives ou non à leur domaine d'activité, et auxquels ces Etats sont rattachés. Ils veillent à l'harmonisation des règles communes et au bon fonctionnement des différents secteurs de l'économie car garant de la stabilité économique et sociale. Ils fixent pour ainsi dire un cadre réglementaire auquel les entreprises doivent se conformer et la mise en place d'une stratégie ERM leur permet de s'assurer que les engagements et décisions prises ne viennent pas compromettre cette stabilité.

Les agences de notation sont spécialistes du risque. Ce sont des entités économiques indépendantes qui délivrent des informations sur la situation financière des entreprises qu'elles contrôlent. Elles apprécient la capacité des acteurs économiques (Etat, collectivité locale, entreprise financière ou non) « à honorer leurs engagements financiers et mesurent le risque de non remboursement des dettes²⁰ » et témoignent de leur solidité financière. Cette appréciation se fait par attribution d'une note qui est fonction de certains critères spécifiques dont la définition et pratique d'une bonne gouvernance et d'une stratégie de gestion des risques conforme aux pratiques internationales. La notation permet ainsi aux potentiels investisseurs de mieux appréhender les risques auxquels ils s'exposent et aux entreprises notées d'être plus crédibles.

En Résumé, il s'agit dans ce premier chapitre d'introduire la notion de gestion globale et intégrée des risques étendue à toute l'entreprise. Pour ce faire, une comparaison entre gestion traditionnelle et ERM a été faite. Il ressort que la gestion traditionnelle définit une

²⁰<https://www.atlas-mag.net/article/les-agences-de-notation-0>
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

gestion en « silo » alors que l'ERM propose plutôt une approche globale et intégrée des risques à l'ensemble de l'organisme. Cette distinction a conduit à une définition de l'ERM comme une approche globale et intégrée par laquelle une firme anticipe, prévient et répond aux incertitudes associées aux objectifs stratégiques tactiques et opérationnels. Cependant en zone CIMA, cette pratique et la réglementation y afférente sont encore au stade embryonnaire alors que sous d'autres cieux l'ERM est une pratique moderne courante. Elle repose sur des référentiels internationaux qui fixent le cadre de sa mise en œuvre et aident ainsi les entreprises à intégrer les incertitudes de tout ordre dans leur système de management global.

Il a été question également de présenter le processus ERM conformément aux principes directeurs de la norme ISO version 2018 qui propose, de façon globale, trois (3) grandes étapes à savoir l'appréciation du risque, son traitement ainsi que l'audit et la communication du risque aux différentes parties prenantes. A cet effet, plusieurs acteurs tant internes (conseil d'administration, direction générale et fonctions support, opérationnels) qu'externes (partenaires d'affaires, organes régulateurs, de contrôle ou organismes de notation) sont intéressés par l'ERM et peuvent de quelque façon que ce soit, influencer sa mise en œuvre. Leur implication tout au long du processus suscite l'adhésion aux décisions prises et est un facteur clé du succès.

CHAPITRE 2 : Les compagnies de Réassurance face à la gestion des risques

La réassurance est « **l'assurance de l'assureur** », une opération par laquelle la compagnie d'assurances s'assure elle-même auprès d'une compagnie dite de « **réassurance** » pour tout ou partie des risques qu'elle a souscrits. C'est en fait tout un système de partage des risques qu'est le mécanisme d'assurance dans son aspect global d'autant plus qu'à son tour, le réassureur peut lui aussi se faire couvrir par un autre réassureur et ainsi de suite jusqu'à dissolution complète du risque²¹. Pour ainsi dire, la réassurance repose également sur la notion des risques. Non seulement le réassureur prend en charge des risques pour le compte de l'assureur (**réassurance pure**) ou d'un autre réassureur (**rétrocession**), mais lui-même est exposé à de multiples risques du fait de son activité.

Ce chapitre vise ainsi à présenter les risques inhérents à une compagnie de réassurance (Section 1) et à porter un regard particulier sur les risques émergents que sont le risque cyber et le risque pandémie (Section 2).

Section 1 : Les risques inhérents à une compagnie de Réassurance

Afin de mieux cerner les risques qui sont rattachés à l'activité de réassurance, il convient de comprendre son principe de fonctionnement.

I- Fonctionnement de la réassurance

Il s'agit ici de présenter de façon générale le mode d'organisation de l'activité de réassurance. Dans un premier temps il conviendra de présenter l'organisation de façon générale de l'activité, puis dans un second temps les formes de contrat de réassurance qui peuvent exister. Enfin, il sera question de mettre en exergue la réglementation existante en zone CIMA.

²¹ On parle alors de la rétrocession qui est la cession par le réassureur, moyennant le paiement d'une prime à un autre réassureur, le rétrocessionnaire, de tout ou fraction des risques qu'il s'est engagé à garantir.

1. Organisation générale de la réassurance

Tour à tour, nous aborderons l'intérêt, les principaux acteurs ainsi que les différents modes de cession des risques en réassurance.

a. Intérêt de la réassurance

La réassurance consiste, pour la compagnie d'assurances (cédante) à céder tout ou partie des risques qu'elle souscrit, en contrepartie d'une prime de réassurance, et pour le réassureur à accepter le risque proposé. Cette pratique est d'un intérêt particulier pour les compagnies d'assurances, car elle leur permet de disposer de plus de capacité pour pouvoir gérer au mieux les risques qu'elles souscrivent sans compromettre irrévocablement leur solidité financière et leurs perspectives de croissance, mais également pour les économies en général. En effet, plusieurs raisons peuvent justifier que les compagnies d'assurances aient recours à la réassurance.

L'augmentation de la capacité de souscription²². Il arrive très souvent que l'assureur ne dispose pas de fonds propres suffisants pour gérer les risques qu'il souscrit. Ne pouvant alors les conserver pour son propre compte, il achète ainsi une couverture en réassurance.

L'accès à de nouvelles branches est également une raison justifiant le recours à la réassurance. En effet, la réassurance permet à l'assureur d'élargir son champs d'activité en souscrivant les risques dans une nouvelle branche d'activité, qui lui est inconnue ou alors en lui permettant de répartir le poids des risques particulièrement dangereux.

Elle agit également comme **support technique** en matière de gestion des sinistres, de cotation et de prévention de certains risques, notamment pour les activités qui exigent une technique particulière, car elle dispose d'une expérience et d'une expertise le plus souvent inaccessibles aux compagnies d'assurance.

Renforcement de la trésorerie. Les assureurs ont recours à la réassurance pour résoudre les problèmes de liquidité notamment lors de la survenance de sinistres majeurs dépassant leurs disponibilités, grâce aux dépôts de garantie que doivent effectuer les réassureurs et aux possibilités d'appel au comptant²³.

²²Montant maximal d'assurance ou de réassurance disponible pour couvrir des risques. Elle est généralement fonction des capitaux propres, du chiffre d'affaires, et des moyens complémentaires obtenus par la réassurance.

²³ Appel au Comptant : Appel de fonds fait par la cédante au réassureur lorsqu'elle doit régler un sinistre important, dans les conditions prévues au contrat.

Un des impacts des plus importants du recours à la réassurance est que celle-ci permet aux assureurs de réduire leur probabilité de ruine qui correspond à la probabilité de réaliser une perte d'un montant supérieur à ses fonds propres. Ceci est d'autant plus vrai que la réassurance génère des capacités supplémentaires pour les assureurs, bien qu'il soit vrai également qu'aucun programme de réassurance ne peut complètement éliminer cette probabilité. De plus, en tant qu'investisseur institutionnel tout comme les assureurs, les réassureurs participent non seulement au développement et promotion de l'industrie des assurances, mais aussi à la croissance économique globale.

b. Les principaux acteurs

La référence ici est faite à tous les intervenants de la chaîne d'activité de réassurance. Les principaux sont : les assureurs, les réassureurs et les courtiers en réassurance.

Les assureurs

Ce sont les compagnies d'assurances (cédantes) personnes morales, exerçant sur le territoire des Etats membres où se situent les risques qu'elles souscrivent. Elles prennent en charge financièrement un portefeuille de risque (**assurance directe**) et transfèrent au réassureur, la partie excédant ses capacités.

Les réassureurs

Ce sont des compagnies, autres que celles d'assurances, constituées sous forme de sociétés anonymes, qui exercent l'activité de réassurance²⁴. Les réassureurs prennent en charge financièrement les risques proposés par les cédantes. Leur champ d'action est plus étendu que celui des sociétés d'assurances car ils exercent sur le marché international.

Les courtiers en réassurance

Ce sont des personnes physiques ou morales, qui ont la qualité de commerçant, et qui placent des affaires en réassurance pour le compte des cédantes ou des réassureurs (cessionnaires) en vertu du mandat qui leur est conféré.

c. Les modes de cession

La réassurance fonctionne suivant le caractère obligatoire ou facultatif de cession (cédante) ou de l'acceptation (réassureur), tel que résumé dans le tableau qui suit :

²⁴ Article 800, Code CIMA 2019, page 393
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

Tableau 1 : Les modes de réassurance

		Réassureur	
		Cession	
Cédante	Facultative	FACOB	Facultative Pure
	Obligatoire	Traité	

Source : L'Auteur

On distingue ainsi trois (3) principaux modes de cession, la facultative pure, la cession FACOB et la cession sur Traité.

La **cession facultative** est un mode de cession par nature commercial. La cédante propose ici au réassureur les risques un à un, en fonction des dépassements de son plein de souscription maximum. De même, le réassureur est libre d'accepter ou de décliner cette offre.

La cession sur **Traité** est un mode de réassurance obligatoire matérialisée par un document signé des deux parties qui fixe les conditions de cession par l'assureur, d'acceptation par le réassureur et de gestion des affaires.

La cession **FACOB** est un mode de cession facultative pour la cédante mais obligatoire pour le réassureur. Elle se matérialise également par un traité. Dans ce mode de réassurance, l'assureur est libre de proposer une affaire ou pas une autre à ses réassureurs. Par contre le réassureur est obligé d'accepter les affaires qui lui sont proposées ce, dans la limite de son engagement maximal.

A ces modes de cession relevant d'accords librement conclus entre les différents acteurs du marché de la réassurance, s'ajoute un quatrième (4^{ème}) mode de cession qui lui émane de la loi d'un Etat et qui s'impose aux sociétés d'assurances ayant leur siège dans cet Etat. Il s'agit de la **Cession Légale (CL)**. Le principe étant que ces sociétés d'assurance sont tenues de céder obligatoirement une partie de leurs primes soit au **premier francs** (risque par risque), sur **Traités** (Quote-part, Excédent de plein, Excédent de sinistres), ou sur **Facultatifs** à un réassureur à qui cet Etat aurait confié la gestion de la cession légale. En retour, dans les mêmes conditions, les réassureurs ont l'obligation de cet engagement à la survenance et déclaration d'un sinistre par l'assureur.

2. Les formes de contrats de réassurance

Deux (2) formes de contrats de réassurance existent : la réassurance proportionnelle ou de capitaux et la réassurance non-proportionnelle ou de sinistres.

a. Réassurance proportionnelle

Elle concerne en général les branches d'assurances dans lesquelles l'engagement maximum de l'assureur est connu à priori. La répartition des primes et des sinistres entre l'assureur et le réassureur est fonction des engagements pris dans les capitaux assurés. On distingue deux (2) contrats principaux : le **Traité Quote-part (QP)** et l'**Excédent de Plein (EDP)**.

Dans le **Traité QP**, l'assureur et le réassureur conviennent du taux de cession fixe applicable pour tous les risques en portefeuille (capitaux, primes, sinistres) dans la limite de la capacité de souscription²⁵.

Le **Traité EDP** permet au réassureur de définir, une fois pour toute, sa conservation ou plein de rétention sous forme d'un montant fixe, et de ne céder au réassureur les risques dépassant ce plein, toujours dans la limite de la capacité de souscription définie en nombre de pleins également.

b. Réassurance non-proportionnelle

La réassurance non-proportionnelle est une réassurance qui s'applique sur les sinistres. Le réassureur prend l'engagement de payer à l'assureur certains montants à condition qu'un évènement défini, comme un sinistre individuel ou une somme de sinistres, se réalise. En contrepartie, il perçoit une prime pour compenser le risque qu'il prend. Le principe de base est que la cédante supporte seule la charge de sinistre inférieure ou égale à une limite appelée franchise ou priorité, et les réassureurs prennent en charge tout montant supérieur à ladite limite sans pour autant dépasser l'étendue de leur engagement maximum (portée).

Il existe deux (2) formes de réassurance non-proportionnelle : l'**Excédent de Sinistre (XS)** et l'**Excédent de Perte annuelle ou Stop Loss (SL)**.

Une synthèse des formes de contrats de réassurance est fournie en annexe.

²⁵La capacité de souscription = conservation ou rétention + engagement du traité

3. Réglementation de la réassurance en zone CIMA

La réglementation du secteur des assurances vise à s'assurer que les compagnies d'assurances soient toujours en capacité d'honorer leurs engagements pris envers les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance. L'objectif premier est la sauvegarde des intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats et par ricochet établir un système économique et financier sain. La réassurance étant un pan de l'assurance, elle est un gage que les compagnies d'assurances disposeront toujours, dans les limites des capacités prévues, de quoi désintéresser les assurés sinistrés. Elle constitue le socle des compagnies d'assurances sur lequel les organes législateurs et autorités de contrôle doivent avoir un regard permanent.

Sur le marché de la réassurance CIMA l'intervention des autorités de contrôle est de récente date. Le secteur est longtemps resté sans encadrement législatif spécifique alors que la réassurance est d'une importance majeure pour le succès de toute forme d'assurance et constitue une masse importante de capitaux et chiffre d'affaires (en 2018, les primes cédées en assurances non vie atteignent 235,74 milliards de F CFA contre 232,13 milliards de F CFA en 2017²⁶).

En effet, ce n'est qu'en avril 2015 que le premier règlement sur la réassurance a été introduit dans le code CIMA (**Livre VIII**) portant sur les conditions d'agrément et de fonctionnement de la réassurance, le régime financier et les règles comptables applicables à ces entreprises de la zone. Le législateur y définit la réassurance comme « *l'activité d'un organisme qui consiste à accepter des risques d'assurance cédés, soit par une entreprise d'assurance, soit par une autre entreprise de réassurance* ». La commission de contrôle des assurances (CRCA) assurant l'encadrement et le contrôle de l'activité.

Cette réforme vise principalement à restreindre la cession des primes aux réassureurs établis hors de la zone CIMA (limiter la fuite des capitaux), et impulser le développement des réassureurs locaux et régionaux tout en gardant bien en vue la protection des intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance. Il revient aux autorités de contrôle de veiller à la bonne application de cette nouvelle réforme par les acteurs du secteur.

²⁶ Rapport Annuel de la CIMA, Exercice 2018, 108 pages.
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

II- Les risques liés à l'activité de Réassurance

Les risques liés à la réassurance peuvent être répartis soit suivant les différentes activités que l'on retrouve dans une compagnie de réassurance ou selon qu'ils soient d'origine interne ou externe. C'est cette dernière répartition qui sera retenue dans les paragraphes qui suivent car elle fait bien une distinction entre les risques produits en interne par la compagnie de réassurance, et ceux sur lesquels elle ne peut pas toujours exercer une influence. Bien avant, il convient de mettre en évidence les risques métier de réassurance.

1. Les risques métier

Les risques métiers ici sont des risques spécifiques aux activités techniques de réassurance. Ils tournent autour de son but 1^{er} qui est celui d'apporter une couverture supplémentaire à la compagnie d'assurance engagée auprès des assurés et bénéficiaires des contrats. On peut donc relever trois principales catégories de risques : les risques de souscription, les risques liés à la rétrocession, les risques liés au provisionnement.

a. Risques de souscription

Les risques de souscription regroupent l'ensemble des risques pris par le réassureur lors de l'acceptation du portefeuille des risques de l'assureur. Parmi les risques de souscription l'on note : le risque de sous-tarification, le risque de cumul, l'asymétrie d'information

- *Risque de sous-tarification :*

Il intervient lorsque les primes collectées sont insuffisantes pour payer les sinistres correspondants, avec comme conséquence possible une atteinte à la trésorerie, voir les fonds propres de la compagnie.

- *Risque de cumul :*

Il intervient lorsque que le réassureur a plusieurs participations souscrites sur un même risque mais avec différentes cédantes, ou encore est engagé avec une seule dans plusieurs modes et types de contrat de réassurance toujours pour le même risque.

- *Asymétrie d'information :*

Il y a asymétrie d'information lorsque sur un marché, l'un des deux (2) acteurs en présence, en l'occurrence l'assureur ou le réassureur, dispose de plus ou d'une meilleure information que l'autre sur les conditions de la transaction, lui permettant d'en tirer avantage.

b. Risques de rétrocession

La rétrocession peut être vue comme l'assurance du réassureur. En effet, il s'agit ici pour le réassureur appelé cessionnaire, de couvrir tout ou partie des engagements pris envers les rétro-cédantes, moyennant le paiement d'une prime, auprès d'un autre réassureur, le rétrocessionnaire, en contrepartie du versement d'une commission de réassurance. Parmi les risques de rétrocession on peut relever entre autres : l'inadéquation du programme de rétrocession, la défaillance du rétrocessionnaire.

- Inadéquation du programme de rétrocession :

Il peut arriver que le programme de rétrocession ne soit pas en adéquation avec le profil type du portefeuille de risque, soit parce que le profil a été mal défini ou alors les négociations n'ont pas été favorables au cessionnaire. Ce dernier se retrouverait à payer une prime pour une couverture qui ne lui servira que de très peu ou pas du tout.

- Défaillance du rétrocessionnaire :

Ce risque intervient lorsque le rétrocessionnaire se trouve dans l'incapacité à honorer ses engagements.

c. Risques de provisionnement

Les provisions techniques sont inscrites au passif du bilan d'une compagnie de réassurance. Elles constatent les engagements pris par les réassureurs auprès des sociétés d'assurances. On note les provisions pour risques en cours (PREC en non-vie) ou provision mathématique (PM en vie) et les provisions pour sinistres à payer (PSAP).

- Risque de sous-évaluation des PREC/PM :

La PREC est une « fraction de primes qui correspond à la durée restant à courir pour un contrat ou un ensemble de contrats après la clôture de l'exercice considéré et jusqu'au terme de la garantie »²⁷. Si la provision est sous-évaluée, cela voudrait dire qu'il consomme une bonne partie de la prime alors qu'il reste encore une grande période de couverture avant le terme du contrat. Il pourrait se retrouver à découvert en cas de sinistre. De même, une sous-évaluation des PM pourrait engendrer des difficultés pour le réassureur à reverser les capitaux et/ou rentes prévus aux contrats.

²⁷ Article 814-1, Code CIMA 2019, page 404
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

- *Risque de réserve :*

Il correspond à une mauvaise évaluation des PSAP qui constituent la « valeur estimative des dépenses en principal et en frais, tant internes qu'externes, nécessaires au règlement de tous les sinistres survenus et non payés, y compris les capitaux constitutifs des rentes non encore mises à la charge de l'entreprise²⁸ ». Le risque ici est qu'une sous-évaluation en nombre et en montant aurait une incidence sur la rentabilité future de la compagnie.

2. Risques Internes

Les risques internes comprennent entre autres les risques opérationnels, les risques financiers et de trésorerie ainsi que les risques de stratégie et de gouvernance. Ce sont des risques liés aux décisions d'organisations et sur lesquels le réassureur peut à priori exercer une influence.

a. Risques opérationnels

Les risques opérationnels sont des risques générés par l'activité courante de toute compagnie. En fonction de l'activité de chaque société, certains risques seront plus marqués que d'autres. Ils comprennent entre autres les risques liés au processus de la société et à la gestion du personnel ainsi que les défaillances au niveau des systèmes d'information.

- *Risques liés au processus et à la gestion du personnel :*

Ils sont dus entre autres à l'inadéquation et/ou au non-respect des procédures admises pour l'organisation interne des activités de la compagnie de réassurance. Aux erreurs commises par les employés dans l'accomplissement de leurs tâches, à la fraude interne, au risque lié au départ d'homme-clé et aux difficultés éprouvées pour le recrutement ou remplacement d'un personnel.

- *Défaillance des systèmes d'information :*

Le système d'information regroupe à la fois l'information elle-même ainsi que les moyens matériels permettant de l'organiser. La défaillance des systèmes d'information peut donc avoir pour origine une incidence liée aux matériels ou autres réseaux informatiques, aux logiciels et programmes, à la disponibilité et fiabilité des données etc.

²⁸ Article 814-1, Code CIMA 2019, page 404
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

b. Risques financiers et de trésorerie

Ce sont les risques qui ont une incidence directe sur la rentabilité et la trésorerie de la compagnie de réassurance, incidence sur laquelle elle peut avoir une influence. On distingue notamment les risques d'impayés de solvabilité, de liquidité des placements et de ruine.

- Risque d'impayés ou de contrepartie :

Le risque d'impayés est le risque pour le réassureur qu'une partie au contrat ne rembourse pas tout ou partie de sa créance aux échéances convenues au contrat. Une conséquence serait une insuffisance de trésorerie qui pourrait mettre le réassureur dans l'incapacité d'honorer ses engagements.

- Risque d'insolvabilité ou solvabilité insuffisante :

La solvabilité désigne la capacité pour le réassureur à faire face à ses engagements, que ce soit envers les actionnaires, les clients que les employés et autres partenaires. Le non-recouvrement des impayés auprès des cédantes et rétrocessionnaires peuvent générer des défauts de paiement du réassureur, voire des difficultés à poursuivre son activité.

- Risque de liquidité des placements :

Les compagnies d'assurance et de réassurance ont des exigences réglementaires en termes d'actifs représentatifs de leurs engagements²⁹. La liquidité ici reflète la rapidité avec laquelle un actif peut être échangé (vendu) sur le marché et sa capacité à l'être au prix souhaité. Si un actif, qui est là pour couvrir les engagements du réassureur, est difficilement transformable en argent, il aura des difficultés à les honorer au moment venu, encore plus s'il fait face à des difficultés de trésorerie. Cette situation pourrait également entraîner un risque de perte d'image auprès des autres partenaires.

- Risque de ruine :

Le risque de ruine est la conséquence d'une insolvabilité totale du réassureur qui, en cas de résultats insuffisants pour absorber les pertes induites, ponctionnera sur ses fonds propres jusqu'à épuisement.

²⁹Article 815, Code CIMA 2019, page 405

c. Risques stratégiques et de gouvernance

La gouvernance a « *pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable* ³⁰ ». Elle participe à la création de valeur d'une entreprise et est un élément clé de la confiance des investisseurs et autres partenaires qui les rassure sur la qualité des décisions prises par les dirigeants d'une entreprise. Parmi les risques stratégiques et de gouvernance on peut relever entre autres : le risque de réputation et le risque d'échec de la stratégie.

- *Risque d'atteinte à la réputation :*

Il apparaît lorsqu'il y a une dégradation de l'image de la compagnie de réassurance et peut avoir des conséquences non négligeables allant de la perte de clientèle (baisse du chiffre d'affaires) au désintéressement des investisseurs potentiels, voir l'arrêt des activités.

- *Risque d'échec de la stratégie globale :*

Toute activité qui se veut pérenne repose sur une stratégie, définie par le top management et exécutée au quotidien par les opérationnels. Un échec de la stratégie globale la rendrait vulnérable aux changements inattendus de son environnement global et réduirait les chances de succès d'atteinte de ses objectifs à plus ou moins long terme.

3. Risques Externes

Les risques externes auxquels les compagnies de réassurance peuvent faire face sont des risques le plus souvent incontrôlables, sur lesquels elles ne peuvent exercer une influence notable. On note les risques économiques, les risques de marché, ainsi que les risques de conformité et de réglementation.

a. Risque économique

Le risque économique est comme son nom l'indique, en rapport avec les fluctuations de l'activité économique globale : la conjoncture. La conjoncture est la situation générale d'une économie alternant des périodes d'expansion et de repli (ralentissement ou récession). L'activité des compagnies de réassurance y est fortement corrélée car non seulement ses ressources proviennent de l'économie du pays où elles exercent, mais aussi c'est au sein de cette économie même qu'elles injectent des fonds pour se constituer des

³⁰ Définition de l'IT Governance Institute.

actifs en couverture des engagements pris envers les compagnies d'assurances. Le risque ici est qu'en cas de crise, la compagnie ne puisse plus être en capacité d'honorer ses engagements de court terme.

b. Risques de marché

Le risque de marché désigne « le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille³¹ ». On peut relever entre autres les risques suivants :

- Risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt est le risque que court la compagnie de réassurance, suite à une évolution des taux d'intérêt de ses actifs admis en couverture (dépôts à terme, emprunts obligataires, autres titres financiers...), entre la date de contraction de l'engagement et sa date de réalisation.

- Risque de change :

L'activité de réassurance est à caractère international. Ce qui permet aux réassureurs de contracter des engagements libellés en monnaie étrangère. Suivant le terme (court, moyen, long) le réassureur peut enregistrer une perte de change qui est un risque lié à une évolution défavorable des cours en devises, susceptible d'impacter négativement la valeur de l'engagement considéré et générer ainsi des moins-values.

- Risque de dépréciation d'actifs :

Il s'agit ici du risque qu'un élément d'actif détenu par le réassureur en couverture de ses engagements ait perdu de la valeur à une période donnée, notamment lors de la cession de l'actif considéré (cas d'un bien), ou du recouvrement de la créance considérée (cas où la solvabilité de certaines cédantes ou rétrocessionnaires est mise en cause).

c. Risques de conformité et réglementation

Les réassureurs exerçant dans un pays, doivent s'imprégner du cadre réglementaire régissant leur activité. Le risque ici est de tomber sur le coup de la loi en étant condamné à payer des amendes ou faire l'objet de divers plans de redressement et de financement selon les cas, pour non-respect des injonctions de la tutelle.

³¹https://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_de_march%C3%A9
Mémoire de fin d'études DESS-A 24^e promotion 2018-2020

En résumé, cette section a permis de faire une présentation globale de l'activité de réassurance. L'objectif était de présenter les risques entourant cette activité qui est d'un intérêt particulier tant pour les compagnies d'assurances pour lesquelles elle constitue un outil important de gestion des risques, que pour l'économie d'un pays ou région de façon générale. Ceci passe bien entendu par la compréhension de ce qu'est l'activité même de réassurance, d'où un rappel sur son mode de fonctionnement, avec quelques précisions sur les différents acteurs et les formes de contrats que l'on y retrouve. Outre les risques présentés dans cette section, les compagnies de réassurances font face à de nouveaux risques, sources d'opportunités mais constituant néanmoins des menaces pour la rentabilité et pérennité de celles qui ne les intégreraient pas dans leur stratégie globale. La section suivante en donne un bref aperçu.

Section 2 : L'émergence de nouveaux risques

Avec le développement sans cesse croissant du monde des affaires sous l'impulsion des nouvelles technologies et de l'internet, la sécurité des données devient de plus en plus capitale. Le secteur de la santé n'étant pas en reste, de multiples maladies et virus sont découverts chaque jour. Les compagnies d'assurances et de réassurance se sentent concernées car proposant des couvertures pour la gestion de ces risques dits « émergents ». Etant au cœur des débats actuels, une attention particulière doit donc être portée sur ces risques, notamment le risque cyber et le risque pandémie.

I- Le risque cyber

La gestion des risques cyber est devenue un enjeu de taille pour l'industrie des assurances et pour la société en général : de quoi s'agit-il ? Quelles sont les formes d'attaques les plus courantes et quel est l'impact sur les compagnies de réassurance ?

1. Définition du risque cyber

Il n'existe pas de définition légale de ce que l'on entend par risque cyber ou cyber risque. Toutefois, l'Association des Professionnels de Réassurance en France (APREF), le définit comme étant « *toutes atteintes à des systèmes électroniques et/ou informatiques (...), des données informatisées (personnelles, confidentielles ou d'exploitation), appartenant ou sous le contrôle de l'entité, qu'elles soient transférées ou stockées chez elle ou ailleurs* ». Il résulte d'atteintes aux données et aux systèmes d'information de toute compagnie quelle

qu'elle soit et constitue une des principales menaces actuelles pour des économies de plus en plus interconnectées.

En effet, depuis l'avènement d'internet et la multiplication des objets connectés, les entreprises, comme les ménages, sont aujourd'hui de plus en plus dépendants de la sécurité, des performances de leur système informatique et produisent un volume important d'informations diverses. Leurs interactions avec les nouvelles technologies génèrent des données sur lesquelles les géants GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) ont fondé leur modèle économique, basé uniquement sur la collecte, l'exploitation et la revente de ces données. L'accès à la donnée est devenu ainsi une mine d'or qui a vu émerger en même temps de nouvelles disciplines souvent agressives, de piratage des données disponibles et d'intrusion dans les systèmes d'information, le plus souvent avec intention de nuire.

Le risque de subir une cyber-attaque peut provenir de l'extérieur tout comme de l'intérieur de l'entreprise, les investigateurs étant appelés de façon générique des cybercriminels. Les motivations principales étant la recherche d'un gain financier, la vengeance, la protestation ou encore la recherche d'un avantage concurrentiel.

La spécificité ici est qu'il n'est pas aisé de disposer d'informations ou données en matière de cyber-risque, les entreprises ayant été sujettes à des attaques cyber préférant ne pas l'admettre généralement pour des raisons stratégiques. Pourtant il s'agit d'un réel problème qui pourrait tout aussi menacer la continuité d'activité de certaines entreprises.

2. Les formes d'attaques cyber

Le cyber-risque est d'autant plus difficile à appréhender qu'il prend des formes diverses et n'a, par définition, aucune frontière. Les principales menaces auxquelles sont sujettes bon nombre de compagnies relèvent de trois (3) principaux facteurs et les techniques les plus couramment utilisées dépendent de ces derniers :

a. La cybercriminalité :

La cybercriminalité est un ensemble d'attaques par nature criminelles, visant à obtenir des informations personnelles afin d'en tirer profit. Les techniques les plus courantes sont l'hameçonnage et le « ransomware ». **L'hameçonnage** consiste à usurper l'identité d'une tierce personne afin d'obtenir des renseignements personnels et/ou des mots de passe bancaires pour en faire un usage criminel. Le « **ransomware** » consiste en l'envoi à la

victime d'un logiciel malveillant qui chiffre l'ensemble de ses données personnelles (prise en otage des données) et lui demande une rançon en échange de la clé (mot de passe) qui permettra à la victime d'avoir de nouveau accès à ses documents.

b. L'espionnage des données :

L'espionnage consiste à collecter des informations ou des renseignements confidentiels sur une tierce personne, pour le compte d'une autre ou pour ses besoins propres. Cela passe également par l'interception des communications électroniques ou le transfert des données stratégiques convoitées, par infiltration d'un malware ou d'un spyware (logiciel espion) à l'insu de la victime. Le but étant de capter en continu des informations convoitées.

c. Le sabotage

Il consiste à introduire, modifier ou supprimer des données dans un système informatique, sans y être autorisé, par l'injection de vers informatiques, des virus ou tout autre programme malveillant.

Au regard des développements faits en amont, il va s'en dire que le risque cyber occupe une place grandissante dans un monde désormais exposé au développement des technologies de l'information et de la communication, et sur lequel les compagnies d'assurance et de réassurance doivent porter un regard particulier. Ce qui emmène à s'interroger sur les impacts possibles de ce risque sur l'activité de réassurance.

3. Impact sur l'activité de réassurance

La collecte et l'exploitation des données est un enjeu stratégique tant pour les compagnies d'assurances que pour les compagnies de réassurance. Elles ont toujours été au cœur du métier au travers notamment des renseignements fournis par les assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance, des informations demandées aux cédantes avec lesquelles les réassureurs sont en affaires, ou encore au travers des informations que ces derniers produisent en interne. Les réassureurs ne sont donc pas à l'abri de potentielles menaces cyber du fait du volume des données collectées ou produites. Leur système d'information de façon générale est lui aussi susceptible de subir des attaques cyber, les données pouvant être piratées pour revente, ou pour demande de rançon ou tout simplement pour nuire à leur réputation.

La réalisation du risque cyber pourrait avoir des conséquences non négligeables sur rentabilité et pérennité de la compagnie de réassurance victime, entre autres :

a. Une perte de chiffre d'affaires :

En cas de perte lourde de données ou en cas d'attaque ransomware, insertion d'un programme malveillant menaçant la continuité d'activité de la compagnie de réassurance victime, cette dernière peut suspendre son activité et réaliser des pertes sur son chiffre d'affaires. Si la suspension perdure, elle peut être en arrêt complet d'activités.

b. Une atteinte à l'image :

En cas de vol de données par exemple ou de divulgation des données personnelles et confidentielles afférentes à la compagnie elle-même ou en rapport avec les cédantes et les assurés bénéficiaires des contrats, l'image de la compagnie de réassurance serait compromise et il s'en suivra une baisse de confiance de la part de ses clients et des différents partenaires d'affaires.

c. Des coûts importants de restauration :

Remettre en route un système infecté, reconstituer les données perdues, maintenir les relations d'affaires après une attaque est un lourd investissement en temps et coûte cher, encore plus si l'activité est toujours à l'arrêt. De plus, la compagnie de réassurance pourrait avoir à supporter des frais juridiques et à gérer des contentieux qui prennent souvent du temps à être résolus.

Il est donc essentiel pour les compagnies de réassurance et pour toute compagnie d'ailleurs, de mettre en place un certain nombre d'outils de prévention, de détection, d'analyse ou encore de correction.

II- Le risque Pandémie

Une pandémie est la propagation d'une maladie à l'échelle mondiale, le plus souvent de façon imprévisible. Il s'agit d'un évènement peu récurrent mais qui peut avoir des répercussions considérables sur la santé des populations, sur la bonne continuité d'activité des entreprises et l'économie dans le monde. C'est le cas avec la pandémie actuelle, la Covid-19, qui affecte tous les secteurs de l'économie dans le monde. L'industrie des assurances en zone CIMA, principalement le marché de la réassurance objet de cette étude, n'en est pas épargnée. Cette section vise à présenter les enjeux de cette pandémie sur ce secteur.

1. Définitions

Il convient avant tout de définir ce que l'on entend par pandémie et de clarifier également les termes qui lui sont connexes prêtant souvent à confusion notamment épidémie et endémie.

Une **endémie** désigne une maladie, en général infectieuse de présence habituelle sur un territoire déterminé ou dans une population précise. Elle se distingue de l'épidémie et de la pandémie par sa diffusion, durable dans le temps, mais limitée dans l'espace et pour lesquelles elle constitue parfois le foyer originel. Exemple d'endémies : le paludisme, fièvre jaune, l'hépatite A, pour ne citer que celles-là.

Une **épidémie** correspond à une croissance rapide et excessive de l'incidence d'une maladie (nombre de cas survenus généralement), pour une population d'une région donnée et pendant une période précise (fièvre Ebola, Coronavirus). Une particularité étant qu'elle concerne une maladie à la fois infectieuse et contagieuse.

Une **pandémie** est une épidémie à grande échelle, qui se développe sur un vaste territoire, en dépassant les frontières des états et touchant au moins deux (2) continents, d'après la définition donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Elle est caractéristique de l'émergence d'un nouveau virus ou se réfère à l'apparition de souches nouvelles, qui ont subi des modifications génétiques se diffusant rapidement.

2. La Covid-19 : une épidémie à l'échelle mondiale

La Covid-19 est un terme anglais pour le coronavirus rappelant son apparition en 2019. C'est une maladie infectieuse causée par le nouveau corona virus apparue en décembre 2019, à Wuhan, en Chine. Il s'agit d'un virus provoquant des infections respiratoires allant du simple rhume à des maladies plus graves. Les symptômes les plus courants étant entre autres la fièvre, la fatigue, la toux sèche et plus grave une pneumonie, un syndrome respiratoire aigu sévère et même la mort. Depuis son apparition, elle s'est propagée à la vitesse grand « V » sur tous les continents et fait jusqu'à présent de nombreuses victimes. D'ailleurs, elle fut déclarée pandémie par l'OMS environ trois (3) mois après son apparition et des mesures restrictives ont alors été engagées par les pays pour en limiter la propagation (fermetures des frontières, confinement des populations, fermeture de certains commerces etc.).

Cette crise sanitaire pour le moins inattendue, a fait déferler la chronique sur la question des « cygnes noirs ». La Covid-19 semblerait être la définition même d'un « cygne noir »

qui est caractéristique d'un événement aux conséquences désastreuses, pouvant survenir, mais considéré comme tellement improbable que l'on n'y croit pas. A cet effet, l'inventeur de ce concept, Nicolas Nassim Taleb³², spécifie plutôt qu'il était possible de se préparer à cette pandémie vue les cas similaires de maladies infectieuses dans le passé. Il ne pourrait donc s'agir d'un « cygne noir »³³.

Ce qui est avéré aujourd'hui c'est que la maladie ne cesse de se propager malgré les mesures prises, avec à ce jour environ 188 pays touchés en seulement quelques mois, sur 198 reconnus par l'Organisation des Nations Unies. L'on craindrait même un nouveau pic³⁴ au cours des semaines à venir avec encore plus de répercussions sur la santé des populations et sur le tissu économique mondial.

3. Les réassureurs face au risque pandémie

Bien plus qu'une crise sanitaire, la pandémie à coronavirus représente aussi une crise socioéconomique sans précédent, mettant sous pression chacun des pays qui en sont victimes. Dans le contexte actuel, les assureurs et réassureurs se sentent fortement impliqués car offrant des couvertures que ce soit en assurances de personnes qu'en assurances dommages. Avec la forte et ponctuelle dérive de la mortalité et les pertes d'exploitations induites par l'arrêt d'activités de certains commerces, le risque pandémie représente aujourd'hui un défi majeur pour l'industrie des assurances.

a. Impact des plans de réassurance en place

La crise actuelle semblerait avoir un impact limité sur l'industrie des assurances. En effet, de façon générale, le risque pandémie n'est pas assurable, tout au plus, ses conditions d'assurabilité sont très limitées dans les contrats d'assurances. Le principe étant qu'un risque assurable doit intéresser un nombre d'assurés suffisamment nombreux pour faire fonctionner la mutualisation, mais surtout il ne saurait être un risque systémique de manière qu'il impacte le plus grand nombre en cas de réalisation.

En ce qui concerne les assurances santé, les frais liés à la prise en charge médicale lors d'une crise sanitaire, sont généralement couvertes en totalité par les pouvoirs

³² Mathématicien, philosophe, Auteur du Livre « *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible* », Les Belles Lettres, 2008

³³<https://trends.levif.be/economie/politique-economique/et-si-le-coronavirus-n-etait-pas-un-cygne-noir-comme-le-disent-nos-dirigeants-mais-un-cygne-blanc/article-opinion-1277855.html>

³⁴<https://www.ladepeche.fr/2020/07/21/coronavirus-le-conseil-scientifique-craint-une-seconde-vague-en-octobre-novembre-decembre-8988238.php>

publics. Certains événements tels le décès, l'invalidité ou l'arrêt de travail sont bien couverts dans le cadre d'un contrat de prévoyance ou d'assurance santé, pour le peu qu'ils ne fassent pas partie des exclusions et dans des conditions encadrées par le contrat d'assurance.

Pour ce qui est des assurances dommages, les conséquences de la crise concerneront les pertes d'exploitations suite aux ralentissement ou arrêts de certaines activités commerciales. Dans ce cas, les couvertures ne seront pas admises car pour le principe, les pertes d'exploitations sans dommages matériels font généralement parties des exclusions de garantie.

C'est en revanche sur le plan financier que la crise du coronavirus coûtera chère à l'assurance mondiale et donc le marché de la réassurance. C'est pour réduire le risque de pertes financières et de non couverture du risque pandémie que, les compagnies d'assurances françaises notamment, appellent au Gouvernement pour le développement d'un nouveau système d'assurance³⁵.

b. Le risque cyber décuplé

La pandémie actuelle impacte fortement l'activité de toute entreprise quelle qu'elle soit. Toutes les compagnies, y compris les compagnies de réassurance, ont dû réduire leur fonctionnement en présentiel. Le recours au travail à distance accroît l'exposition des compagnies aux cyber-attaques. Il s'en suit une fragilité des systèmes d'informations des compagnies due à une migration hâtive ou mal préparée des équipes vers un mode opératoire à distance, dans lequel les employés doivent accéder aux réseaux internes de l'entreprise depuis l'extérieur. Les données personnelles et confidentielles sont alors vulnérables notamment si la compagnie ne dispose pas de capacités suffisantes pour investir dans la sécurité de son système.

Ce chapitre a permis de faire une présentation globale de l'activité de réassurance. L'objectif était de présenter les risques entourant cette activité qui est d'un intérêt particulier tant pour les compagnies d'assurances pour lesquelles elle constitue un outil important de gestion des risques, que pour l'économie d'un pays ou région de façon générale. Ceci passe bien entendu par la compréhension de ce qu'est l'activité même de réassurance, d'où un rappel sur son mode de fonctionnement, avec quelques précisions sur

³⁵<https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/bercy-et-les-assureurs-veulent-mieux-couvrir-les-futures-pandemies-1197368>

les différents acteurs et les formes de contrats que l'on y retrouve. Ainsi, au vu de la liste non-exhaustive des risques métier, internes et externes relevés et de l'intérêt pour les cédantes, la réassurance est une activité au sein de laquelle la fonction risk management est de rigueur. La corrélation entre les deux est tout de suite perçue. Le réassureur prenant à sa charge les risques souscrits par une autre compagnie d'assurance ou de réassurance, génère lui-même des risques pour lesquels il serait primordial de mettre en place un système organisé de gestion. La suite de ce travail se consacrera donc au cas de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance.

2ème PARTIE : APPLICATION DE L'ERM A LA SOCIETE COMMERCIALE GABONAISE DE REASSURANCE

Cette partie vise à faire état du dispositif de gestion intégrée des risques admis au sein de la Société Commerciale de Réassurance (Chapitre 3) et pour lequel une analyse critique en termes d'appréciation sera faite avant la formulation des recommandations (Chapitre 4).

CHAPITRE 3 : Mise en œuvre du management des risques au sein de la SCG-Ré

La SCG-Ré est l'acronyme pour Société Commerciale Gabonaise de Réassurance. C'est une compagnie de réassurance de droit gabonais créée le 22 février 2012, à l'initiative de l'Etat Gabonais et des sociétés d'assurances du Gabon, symbole d'un nouveau partenariat « Public-Privé ». Elle est régie par les dispositions de l'Acte Uniforme OHADA et depuis 2016, par les règles du Code des assurances CIMA. Son rôle principal est de recevoir des cessions en réassurance de la part des cédantes présentes sur le marché local ou à l'international. Elle a également pour mission de gérer, au nom et pour le compte de l'Etat Gabonais, la Cession Légale sur les primes et cotisations des sociétés d'assurances exerçant au Gabon³⁶. Son portefeuille des risques se compose ainsi aussi bien des affaires souscrites sur le marché local qu'à l'international. Offrant des capacités supplémentaires de souscription à des compagnies d'assurances de tout ordre, leur permettant ainsi de faire face aux engagements pris envers les assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances, le « risque » constitue le cœur même de son métier. Disposer d'un système lui permettant de gérer au mieux les risques qu'elle accepte, d'abord pour son propre compte, mais aussi pour le compte d'autres acteurs, garantirait sa résilience face aux incertitudes liées à son activité. De plus, cela s'inscrirait dans le cadre des exigences du législateur qui précise que le programme d'activités des compagnies de réassurance exerçant sur le territoire des Etats membres, doit intégrer la définition de leur politique de gestion des risques.

Le présent chapitre aborde la mise en œuvre du management des risques au sein de la SCG-Ré.

Section 1 : Dispositif de Management des risques

Définir une politique de gestion des risques offre la possibilité à la SCG-Ré d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles elle fait face, renforçant ainsi sa capacité de création de valeur. Cette section vise à présenter la fonction risk management, la politique et les pratiques de gestion des risques au sein de la compagnie, ainsi que la synthèse de l'étape d'appréciation des risques.

³⁶ Cession légale au 1^{er} franc, cession légale sur Traités, cession légale sur affaires facultatives

I- La fonction risk management au sein de la compagnie

Il convient de présenter l'organisation de la SCG-Ré afin de bien apprécier la position et le rôle de la fonction risk management.

1. Organisation de la SCG-Ré

La SCG-Ré est une compagnie de réassurance de droit gabonais, chargé de la gestion de la cession légale au nom et pour le compte de l'Etat gabonais, et de la gestion des affaires facultatives qu'elle reçoit des cédantes locales ou internationales. Son activité principale est donc l'acceptation des affaires que les cédantes souscrivent auprès des assurés. Pour ce faire, en plus du Conseil d'Administration, de ses différents comités et de la Direction Générale, elle est organisée en quatre (4) principaux Départements. On peut ainsi résumer son organisation comme suit :

a. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de la SCG-Ré assure la Gouvernance globale de la société en définissant les grandes lignes d'orientation. Il se prononce sur les stratégies et exerce un contrôle permanent de la gestion de la Direction Générale. Il est assisté dans le cadre de la gouvernance par des organes de contrôle et de surveillance qui assurent la gestion des risques stratégiques :

- **Comité d'Audit et des Risques (CAR) ;**
- **Comité des Ressources Humaines et Rémunérations (CRHR) ;**
- **Comité de Déontologie et de Gouvernance (CDD) ;**

Ils analysent la politique sociale, le fonctionnement de la société, émettent des recommandations et rendent compte au Conseil.

b. La Direction Générale

La Direction Générale est chargée de la gestion de la compagnie. Elle définit les objectifs, prévoit et choisit les actions à accomplir, contrôle leur réalisation, et prend d'éventuelles mesures correctives le cas échéant. Elle est également assistée par des comités qui assurent le suivi quotidien et mensuel de l'activité et apprécient les résultats au regard des objectifs fixés :

- **Comité Exécutif** : assure le suivi des objectifs assignés à chaque Département ;

- **Comité Business & Supports** : suivi de la production, relation avec les partenaires, effectue le point sur la caisse, les placements, suivi du plan de trésorerie (sur 3 ans), suivi budgétaire, etc. ;
- **Comité des Engagements et Investissements** : effectue la confrontation entre les différents engagements pris par la société et fait des Arbitrages. Les acteurs principaux sont la comptabilité générale et la comptabilité technique ;
- **Comité des Risques & Contrôles** : les activités de ce comité de la Direction Générale avaient été suspendues d'autant plus que la fonction risk management n'était pas bien structurée.

Les travaux des comités de la Direction Générale sont sanctionnés par la production du Rapport de gestion du Directeur Général et du Bilan Social (contrôle de la gestion des ressources humaines) pour soumission au Conseil.

c. Les différents Départements

L'organisation de la SCG-Ré compte à ce jour quatre (4) Départements chargés d'exécuter la politique ou stratégie définies par les plus hautes instances de direction :

- **Département Administration et Moyens généraux** : chargé de la gestion des affaires administratives et des ressources humaines ;
- **Département Comptabilité et Finances** : chargé de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière et comptable de la société ;
- **Département Technique et Commercial** : chargé de l'exécution et suivi des opérations techniques notamment les acceptations et rétrocessions, la gestion des sinistres et règlements, ainsi que la comptabilité technique ;
- **Département Supports et Contrôles** : ce département, rattaché à la Direction Générale, a été créé en Août dernier. Il regroupe les fonctions liées aux systèmes d'information, au contrôle et à la conformité.

Cette organisation a été mise à jour récemment, avant elle ne comptait que trois (3) Départements. L'organigramme de la SCG-Ré étant fourni en annexe.

2. Description de la fonction Risk Management au sein de la SCG-Ré

Il y a de cela deux (2) ans environ, la fonction risk management n'était pas perceptible dans l'organisation de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), c'est-à-dire une fonction individualisée et spécifique. Elle était couplée avec d'autres fonctions

de l'organisation. Ce n'est qu'en 2020, que les dirigeants de la SCG-Ré en ont fait une fonction, un service à part entière, avec le recrutement d'un responsable de la gestion des risques (Chief Risk Officer en anglais). Ce dernier est, dans la nouvelle organisation de la SCG-Ré, en liaison hiérarchique avec le Chef de Département Supports et contrôles, département directement rattaché à la Direction Générale.

Le Chief Risk Officer (CRO), a pour responsabilité de définir, déployer et animer le dispositif global et intégré de gestion des risques de la SCG-Ré. A cet effet, ses missions principales sont relatives à :

- La définition de la politique de la SCG-Ré en matière de gestion des risques ;
- L'identification, l'analyse et l'évaluation des éléments de vulnérabilités ou d'opportunités de la SCG-Ré en vue d'élaborer la cartographie des risques ;
- La proposition à la Direction Générale des solutions de traitement optimisé, lui permettant de prendre des décisions éclairées ;
- La diffusion de la culture du risque auprès de l'ensemble des collaborateurs et autres partenaires en relation d'affaires avec la compagnie ;
- La mesure de l'appétence des dirigeants à la prise de risque.

Au-delà de ses responsabilités traditionnelles, le CRO occupe une fonction stratégique au sein de la SCG-Ré, laquelle fonction lui confère des responsabilités en sus, notamment :

- La réalisation de tous les travaux touchant au risque et destinés aux autorités de contrôle CIMA et autres partenaires extérieurs ;
- La participation aux Comités d'Audit et des Risques (Conseil d'Administration) et à tous les Comités de la Direction Générale ;
- La réalisation permanente de la veille économique ;
- La gestion du dispositif de crise le cas échéant ;
- Toute autre activité selon les besoins de l'organisation, les missions du Chief risk officer ne sont pas limitatives.

3. Interactions avec les fonctions : Audit et Contrôle de gestion

Une des exigences liées à la fonction est la connaissance de l'ensemble des activités de l'organisation pour pouvoir analyser et interpréter au mieux les différentes interactions entre chaque activité. De plus, au vue des missions qui lui sont assignées, le CRO ne peut réellement conduire la gestion des risques de la SCG-Ré qu'en étant en liaison fonctionnelle avec tous les autres départements de la compagnie. Le paragraphe qui suit

visent justement à présenter les interactions entre la fonction risk management et les autres fonctions de la SCG-Ré, principalement la fonction d'Audit Interne et le Contrôle de gestion, qui sont des fonctions support.

a. Risk management et Audit interne

« L'audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Cette définition donnée par le code de déontologie de l'Institut de l'Audit Interne (The IIA³⁷), fait ressortir l'interaction entre l'audit interne et le risk management.

En effet, l'audit interne donne une assurance aux dirigeants de la SCG-Ré sur le processus de gestion des risques qu'elle évalue. Elle participe certes à la mise en œuvre et animation du dispositif, mais n'a pas la responsabilité de la gestion des risques de la SCG-Ré (définition du processus, de l'appétence au risque, des moyens de maîtrise, etc.). Elle vérifie en quelques sortes que le dispositif de gestion des risques de la SCG-Ré est efficace et que les risques sont maintenus à un niveau acceptable. En outre, toutes les deux (2) fonctions sont au service du management, particulièrement de la Direction Générale à laquelle elles sont rattachées.

b. Risk management et Contrôle de gestion

Selon Henri Bouquin, le contrôle de gestion est formé des « *processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérentes notamment grâce au contrôle d'exécution*³⁸ ». Il s'appuie sur le système d'information et les procédures en alertant sur les dérapages entre réalisations et prévisions. Son champ d'intervention est aussi transverse que celui du risk management, dépassant les frontières fonctionnelles pour concerner toutes les activités, toutes les entités, tous les services opérationnels. Cependant, ses analyses s'effectuent

³⁷ The Institute of Internal Auditors. Code de déontologie version au 31/05/2017

³⁸ Henri BOUQUIN, « *Les fondements du contrôle de gestion, Que sais-je ?* », Presses Universitaires de France, Paris, 1994, 128 pages

généralement sur la base de données chiffrées en comparant les informations prévues à celles réalisées, sa source principale étant la comptabilité générale.

II- Politique et pratiques de gestion des risques à la SCG-Ré

Il s'agit ici de présenter la façon de faire de la SCG-Ré en matière de gestion des risques c'est-à-dire le cadre défini pour la mise en place d'un processus structuré, formalisé et continu de gestion des risques applicable à l'ensemble de ses activités. Pour ce faire, il convient de donner les raisons pour lesquelles la SCG-Ré a décidé de définir une politique de gestion des risques qui lui est propre et d'en donner une définition.

1. Contexte historique de la gestion des risques à la SCG-Ré

Il y a de cela un peu plus de deux (2) ans que la SCG-Ré porte une attention particulière aux risques qui peuvent compromettre ses activités et l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Elle a entrepris au cours de ces dernières années, un processus d'identification des activités génératrices de risques, s'intéressant principalement aux aspects techniques définissant son cœur de métier. Cette façon de faire n'intégrait pas toutes les activités de l'entreprise dans leur ensemble, les dirigeants n'ayant qu'une vue partielle sur l'ensemble des risques auxquels elle peut être confrontée. De plus, telle que réalisée, il s'agissait plutôt d'une gestion faite en silo au niveau de chaque Département, avec une remontée aux différents comités de la Direction Générale puis du Conseil, par l'intermédiaire de la fonction Audit interne qui se chargeait simplement de tout centraliser.

Conscients qu'une gestion efficace et intégrée des risques, formulant une approche plutôt holistique, constitue un élément clé de la bonne gouvernance et, soucieux de se conformer aux injonctions du législateur CIMA qui impose la définition d'une politique des risques dans les nouvelles dispositions du Livre VIII dédié à la réassurance, en plus des recommandations formulées par les agences de notation financières sur la question³⁹, les dirigeants de la SCG-Ré ont tenu à repenser leurs pratiques de gestion des risques.

L'application de bonnes pratiques vise ainsi à fournir une assurance raisonnable, mais non absolue, à l'ensemble de leurs partenaires à savoir les collaborateurs, les cédantes, le législateur, les organes de contrôle, les agences de notation financière et autres partenaires

³⁹La SCG-Ré a fait l'objet de notation financière par l'agence AM Best qui lui a attribué une note C+ jugeant sa solidité financière vulnérable

extérieurs, que les risques sont correctement identifiées et bien suivis, permettant ainsi aux plus hautes instances de prendre des décisions éclairées et d'agir en temps opportun pour limiter les écarts ou saisir des opportunités.

C'est dans ce contexte qu'elle a voulu se doter d'un cadre formel et admis par tous ses collaborateurs, de gestion des risques matérialisé par la politique de risque. Cette dernière est ainsi définie dans le paragraphe qui suit.

2. Définition de la politique de gestion des risques

La politique de gestion des risques est un document formel, validé par le Conseil d'Administration et la Direction Générale, qui définit l'approche et la stratégie propre à la SCG-Ré, en matière de gestion globale et intégrée des risques liés à l'exercice de son activité. Autrement dit, elle a pour objectif de décrire et expliquer les mesures et les procédures employées par la SCG-Ré pour gérer les risques auxquels elle est exposée.

Elle est basée sur la compréhension commune de la gestion du risque d'où la nécessité de promouvoir une saine culture de risque indispensable à sa bonne mise en œuvre, et vise à orienter la prise de décision des organes de direction afin d'atteindre des résultats les plus optimaux possibles. Elle décrit entre autres :

- **Les objectifs de la politique et son champ d'application** : définis par les plus hautes instances décisionnelles, avec la fonction risk management ;
- **La description générale du processus de gestion des risques** : il se décline en trois (3) principales étapes notamment l'appréciation des risques, la définition des stratégies de gestion des risques et la revue les risques ;
- **Les techniques et outils de gestion des risques** : utilisés pour apprécier les risques c'est-à-dire identifier, mesurer et gérer les risques ;
- **La définition de l'appétence au risque de la SCG-Ré** ;
- **La cartographie des risques** : référentiel de suivi des risques les plus graves qui ont une incidence sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs ;
- **L'attribution des pouvoirs et responsabilités** : chaque intervenant joue un rôle particulier et assume les responsabilités qui lui sont propres. Ces rôles et responsabilités sont par nature interdépendants et doivent s'exercer en concertation afin d'assurer une gestion efficace des risques ;

- **Plan d'actions des mesures de maîtrise des risques** : notamment pour des risques majeurs et spécifiques. A cet effet, des déclencheurs d'alerte doivent être définis en amont ;
- **Le calendrier de suivi périodique des risques** : les risques évoluent en fonction de la dynamique de la compagnie et de celle de son environnement extérieur. Dès lors, ils doivent faire l'objet de suivi périodique et la politique en elle-même doit également être mise à jour.

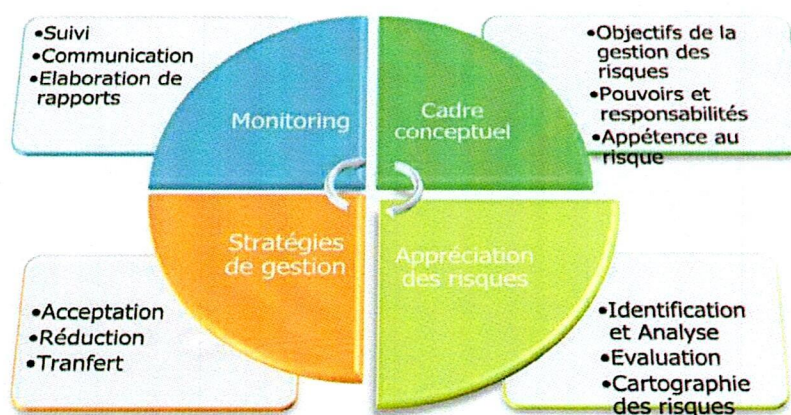
3. Schématisation des étapes du dispositif

Il s'agit de présenter schématiquement le processus, c'est-à-dire une suite de phases relatives à la gestion des risques admis au sein de la SCG-Ré.

La SCG-Ré a choisi comme standard de référence en matière de gestion des risques, le cadre défini par la norme ISO 31000, car il paraît plus intégré et itératif. Il laisse plus de marge de manœuvre et on peut l'implémenter de façon plus souple. En effet, la norme ISO est fondée sur les principes internationaux, permettant ainsi à toutes les entreprises de l'adapter en fonction de leur contexte.

Ainsi, les principales étapes de son processus de gestion des risques s'inspirent de celles définies par la version actualisée de la norme. Pour résumer, le processus de gestion des risques de la SCG-Ré est constitué des phases suivantes : l'appréciation des risques, la définition des stratégies de gestion, ainsi que le monitoring continu de l'ensemble des risques identifiés.

Figure 5 : Schéma du processus Risk Management SCG-Ré



Source : L'Auteur

Pour ce qui est du cadre conceptuel ici doit être défini en amont par les plus hautes instances décisionnelles avec le support de la fonction risk management. Les éléments d'appréciation, de stratégie de gestion ou traitement, ainsi que la revue, seront examinés dans les prochains paragraphes.

En résumé, la politique de gestion des risques de la SCG-Ré est encore, à ce jour, en cours d'élaboration. La fonction risk management, telle que définie à la SCG-Ré, avec un responsable dédié spécifiquement à cette fonction, est encore en immersion. Parmi les points que doit relever la politique de gestion des risques, la fonction a déjà adopté un processus de gestion des risques propre à la SCG-Ré et présenté l'ébauche de la cartographie des risques ; l'appétence au risque des dirigeants a également été définie avec la Direction Générale et la fonction risk management.

Section 2 : Appréciation des risques

La politique de gestion des risques détermine le cadre dans lequel la gestion des risques doit s'effectuer. Elle précise notamment les techniques et outils de gestion des risques, utilisés pour apprécier les risques encourus par la SCG-Ré du fait de son activité. Cette section définit ainsi les différentes étapes de ce processus et les outils au service du management de la SCG-Ré.

I- Etapes du processus d'appréciation des risques à la SCG-Ré

Cette phase regroupe les étapes d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques.

1. Identification et analyse des risques

Pour ce faire, l'approche retenue par la SCG-Ré, notamment pour l'identification de ses risques, est celle dite « Bottom-up⁴⁰ », partant de l'analyse des processus et permettant de mettre en œuvre les dispositifs de maîtrise des risques adéquats. Il s'agit d'une approche ascendante visant à déterminer avec chacune des personnes clés définies, les opportunités et menaces qu'elles entrevoient et perçoivent à leur échelle d'intervention au sein de la SCG-Ré.

⁴⁰Opposée à l'approche « Top-down » : approche descendante c'est-à-dire du plus haut niveau de décision aux opérationnels

Cette étape est rendue possible par l'organisation des séances de brainstorming et d'entretiens individuels avec les porteurs de risques, en plus de la lecture des manuels de procédures et toute autre documentation produite par la SCG-Ré. Le choix des séances de brainstorming et d'entretiens individuels, laisse libre cours à la collecte des informations sur le processus d'activité concernée et offre un meilleur partage des enjeux et problématiques avec le porteur de risque.

Les risques à la SCG-Ré sont donc identifiés suivant son organisation. Des échanges entre les responsables des départements et des services de la SCG-Ré sont organisés en fonction des disponibilités de chacun. Au cours de ces échanges, les porteurs de risques définissent librement quels risques, selon eux, sont susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs assignés par les plus hautes instances décisionnelles puis examinent avec le responsable des risques, quelles peuvent être les conséquences potentielles (financières, humaines, juridiques, etc.) sur l'organisation en cas de réalisation des risques identifiés.

Il est important que les événements de risque soient décrits de façon factuelle et que leurs causes et conséquences soient analysées afin de permettre l'identification des impacts (financiers, de réputation...) et par suite l'élaboration des plans d'actions à mettre en œuvre. L'objectif ici est de comprendre le risque c'est-à-dire déterminer les événements tant internes qu'externes qui sont en cause.

2. Scoring

A l'aide des grilles d'évaluation des risques définie en amont par le responsable des risques (voir tableau 2 et 3), les porteurs des risques attribuent une notation aux risques identifiés relative à leur occurrence ou fréquence d'apparition, et à l'impact potentiel sur les objectifs.

Le tableau qui suit, présente les différents niveaux afférents à la fréquence d'apparition des risques identifiés, sur une échelle de notation définie par la SCG-Ré et allant de 0, pour un risque de fréquence impossible, à 5 pour un risque de très forte occurrence.

Tableau 2 : Grille d'évaluation des risques SCG-Ré : Etalonnage de fréquence

Niveau	Fréquence	Probabilité d'occurrence
Impossible	0	0%
Très peu probable	1	< 2%
Ne pas écarter	2	< 20%
Possible	3	< 50%
Tout à fait possible	4	< 75%
Très probable	5	> 75%

Le Tableau 3 définit les critères d'impacts possibles en cas de réalisation de ces risques. Le porteur de risques à essaie de chiffrer quel niveau, selon lui, la réalisation du risque peut avoir une incidence sur la rentabilité de la SCG-Ré.

Tableau 3 : Grille d'évaluation des risques SCG-Ré : Etalonnage d'impact

Sévérité	Niveau	Impact financier	Description
1	Lointain	2,5 M	Incident commercial auquel il est possible d'apporter facilement des solutions
2	Faible	25 M	Incident commercial ayant un impact mineur sur la rentabilité
3	Modéré	100 M	Incident commercial ayant un impact modéré sur la rentabilité
4	Majeur	250 M	Incident ayant un impact notable sur la rentabilité des affaires
5	Significatif	500 M	Impact important sur les activités
6	Critique	1 000 M	Sinistre majeur, dépassant les capacités de la société
7	Catastrophique	2 500 M	Impact dévastateur sur la rentabilité de la société

Cette étape constitue celle de l'évaluation des risques, qui a pour objectif de faire ressortir les risques majeurs de la SCG-Ré, par la définition d'un score qui lui-même s'obtient par la multiplication de la fréquence et l'impact de chaque risque. Les risques majeurs étant ceux ayant les scores les plus élevés et sur lesquels la SCG-Ré devra agir en priorité.

II- Les outils au service du management des risques à la SCG-Ré

1. L'appétence au risque de la SCG-Ré

L'**appétence au risque** est le niveau de **risque** maximum que la SCG-Ré, notamment ses dirigeants (Direction Générale et Conseil d'Administration), sont prêts à assumer en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ce niveau global sert alors de base pour le processus de gestion des **risques** et définit des limites qui seront répercutées dans l'ensemble des opérations quotidiennes.

L'appétence au risque de la SCG-Ré, pour éviter des prises de risques trop démesurées, dépend d'une multitude de facteurs, notamment :

- De la **rentabilité poursuivie par les actionnaires** ;
- Du **niveau de capital et des fonds propres** détenus par la SCG-Ré (rendement souhaité) ;
- Des objectifs en termes **croissance de chiffre d'affaires** ;
- Le score à atteindre en termes de **notation financière** par les agences spécialisées (AM Best)
- Les **contraintes réglementaires** et injonctions de la tutelle ;
- Etc.

Ainsi, en fonction de leurs orientations d'investissement (court et long terme), les actionnaires auront des objectifs de rentabilité différents et les organes de direction sont chargés de répondre à leurs attentes. Ils doivent néanmoins tenir compte des contraintes réglementaires (niveau de capital minimum requis, marge de solvabilité minimum, politique de gestion des risques, etc.), tout en assumant leurs responsabilités envers les cédantes et donc par ricochet, envers les assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance.

Concernant les agences de notation, elles analysent la pertinence et l'efficacité de la politique de gestion des risques de la société, et déterminent sa capacité à faire face à ses engagements sur le long terme. Améliorer sa notation financière aurait comme impact d'améliorer l'appréciation de la SCG-Ré auprès de ses partenaires.

Le tableau qui suit présente donc un modèle d'appétence au risque des dirigeants de la SCG-Ré.

Tableau 4 : Modèle d'appétit au risque de la SCG-Ré

Appétit au risque	Enoncé
Croissance	La SCG-Ré ne voudrait pas enregistrer une progression de primes inférieure à 9% pour un exercice donné, par rapport à l'exercice précédent, outre un taux de recouvrement de primes de 75% .
Rentabilité	La SCG-Ré ne voudrait pas que les revenus bruts d'un exercice donné s'écartent de l'objectif fixé de plus de 10% . Revenus bruts = bénéfice d'exploitation brut + produits de placement de l'actif total
Rendement des fonds propres	La SCG-Ré ne voudrait pas enregistrer un résultat inférieur à 4% en ce qui concerne le rendement des fonds propres.
Notation financière	La SCG-Ré ne voudrait pas d'une solidité financière inférieure à 'B' selon A.M Best, ni d'une note de crédit émission inférieure à 'B+'.
Risque opérationnel	La SCG-Ré ne peut tolérer des pertes sur risques opérationnels supérieures à 2% du total des dépenses administratives de tout exercice, sous réserve d'un maximum de 4 évènements par exercice.

Source : La fonction risk management

Aussi, l'appétence au risque est généralement complétée par « la tolérance au risque », qui peut être définie comme « le niveau de variation acceptable dans l'atteinte d'un objectif⁴¹ ». Cette dernière se matérialise par une matrice d'acceptabilité qui agit ici comme déclencheur d'alerte visuel en cas d'écarts trop importants des limites fixées par la

⁴¹ Définition donnée par le COSO 2

SCG-Ré. Elle détermine ainsi s'il y a lieu d'envisager des mesures correctives ou plutôt d'accepter les écarts constatés par la poursuite des activités.

Figure 6 : Modèle de Matrice d'acceptabilité SCG-Ré

<i>Situation</i>	<i>Signification</i>	<i>Action requise</i>
Objectif – Vert	<i>Dans les limites fixées</i>	<i>Poursuivre le suivi de la performance afin de s'assurer qu'elle reste en mesure d'atteindre ses objectifs à tout moment.</i>
Tolérable – Orange	<i>Dépassement des limites acceptables - mesures correctives requises</i>	<i>Résultat tolérable mais plan d'actions requis afin d'assurer la reprise et d'éviter que la situation ne se dégrade davantage.</i>
Inacceptable – Rouge	<i>Dépassement des limites tolérables - des mesures de reprise d'urgence sont requises</i>	<i>Résultat inacceptable et violation des limites. Nécessité d'une analyse approfondie et un plan de reprise d'urgence, des mesures correctives avec leur délai de mise en œuvre</i>

Source : La fonction risk management

La SCG-Ré fixe ainsi pour chacun des critères définis, un seuil tolérable à partir duquel il serait ou pas nécessaire d'apporter des actions correctives.

2. Les Key Risk Indicators (KRIs)

La définition de l'appétence au risque suppose également de définir une mesure permettant de mieux apprécier la situation à risque. Cette mesure s'appuie à la fois sur des critères quantitatifs que qualitatifs. Le KRI est donc un indicateur précis, utile, fiable et pertinent, de surveillance de l'appétence au risque.

Tableau 5 : Modèle des Key Risk Indicators SCG-Ré

Appétit au risque	Key Risk Indicators	Cible
Croissance	Prime brute souscrite	5% - 7%
	Prime nette souscrite	4% - 6%
	Prime nette acquise	5%
	Taux de croissance du total des liquidités	8%
	Taux de recouvrement des primes	70%
Rentabilité	Ratio net des sinistres encourus	40%
	Ratio d'acquisition net	20%
	Ratio net des charges techniques	60%
	Ratio combiné net	90%
	Ratio moyen des placements	15%
	Ratio des frais de gestion net	30%
	Résultat brut avant impôt	10%
Rendement des fonds propres	Rendement moyen des fonds placements	3,5% - 6%
Notation financière	Notation financière A.M Best	B
	Notation crédit émission	BB+
	Ratio minimum d'adéquation du capital de 60% selon les critères d'A.M Best	60%

Source : La fonction risk management

Les KRIs définis dans le Tableau 5 ne sont pas limitatifs. Ils constituent un aperçu des éléments de l'appétence au risque des dirigeants de la SCG-Ré. Une fois les niveaux de risque cibles atteints, un ajustement proportionnel (réduction) de l'appétence au risque est parfois réalisé. Cela signifie donc que l'appétence au risque n'est pas une notion figée, elle est en effet, appelée à évoluer en fonction des attentes des actionnaires et du niveau d'activité de la compagnie.

3. La cartographie des risques

La cartographie des risques est une représentation graphique d'un certain nombre de risques inhérents à une activité, à l'occurrence la réassurance, identifiés à une période donnée. Elle constitue un outil clé du management des risques et est réalisée sur la base des éléments d'appréciation du risque (identification, analyse et évaluation), tenant compte d'une classification et de critères définis par l'entreprise. L'objectif étant de fournir aux décideurs une vision globale des vulnérabilités et opportunités au travers d'une analyse plus synthétique (facile et rapide) des données.

La SCG-Ré a ainsi classé ses risques en huit (8) catégories principales dont les risques d'assurance, de fluctuation de change, de crédit, de marché, de réglementation / conformité, les risques opérationnels, de stratégie et de liquidité.

La cartographie des risques de la SCG-Ré étant fournie en annexe, le tableau qui suit, présente le top 10 des risques en terme de probabilité de survenance et de gravité d'impact toujours suivant les critères définis dans la phase d'appréciation.

Tableau 6 : Top 10 des risques SCG-Ré en termes de fréquence et impact

ID	CATEGORIE DU RISQUE	Impact	Fréquence	Score
RISQUE STRATEGIQUE				
29	Notation	6,4	5,2	33,28
32	Risque géopolitique	6	5,5	33
30	Equilibre entre croissance, rentabilité et solvabilité	5,7	5,4	30,78
31	Risque de réputation	5,7	5,2	29,64
RISQUE OPERATIONNEL				
25	Système d'Information : Absence de logiciel métier	5,3	4,7	24,91
26	Ressources humaines : Concentration et départ des compétences	5,4	4,4	23,76
21	Technique : Non transmission ou mauvaise fiabilité des données	5	4,35	21,75
RISQUE D'ASSURANCE				
1	Acceptations Légales : Découvert du fait de l'asymétrie d'information	7	3	21
28	Encaissement Technique : Paiement non identifiés; balance erronée	5,3	3,8	20,14
27	Recouvrement : Volume important d'arriérés	5	3,8	19

Source : La fonction risk management

Les risques stratégiques, opérationnels et d'assurance constituent les principaux risques auxquels la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance fait face, tel qu'il ressort des échanges avec les différents porteurs de risque.

Le risque de notation porte généralement sur la solidité financière et l'émission de crédit. La notation ici est réalisée par une agence internationale spécialisée et reconnue, sur la base des critères d'évaluation définis par elles. Une mauvaise notation freinerait le développement de la SCG-Ré et l'exposerait aux redressements du régulateur CIMA.

Le risque géopolitique est en rapport avec la volatilité du contexte politique aussi bien local que dans la sous-région avec laquelle la SCG-Ré est en affaire. Ce risque pourrait entraîner des pertes de clientèle ou une défaillance des partenaires commerciaux et donc une éventuelle instabilité des activités de façon générale. Il relève également de la participation importante de l'Etat dans l'actionnariat de la société.

Le risque d'atteinte à la réputation est en rapport avec la défaillance de certains partenaires, notamment les courtiers qui ne reversent pas les PMD aux rétrocessionnaires, nuisant ainsi à l'image de la compagnie.

Le risque sur le système d'information est relatif à l'absence de logiciel métier. Le logiciel métier est ce qui permet de numériser tout son processus d'activités. L'absence de ce dernier aurait pour effet un retard dans les activités, entraînant un manque de visibilité et de réactivité.

Le risque lié aux ressources humaines peut résulter de l'absence, défaillance des plans de succession, concentration des connaissances ou encore des départs de compétences au sein de la société. Ce risque peut considérablement bouleverser l'organisation interne de la société s'il est mal géré, et celle-ci peut se retrouver également confrontée à la difficulté de retrouver sur le marché du travail une compétence équivalente.

Le risque technique ici concerne la non transmission des données ou le manque de célérité dans leur transmission aussi bien en interne qu'en externe, pouvant être à l'origine de multiples erreurs et des décisions inadaptées.

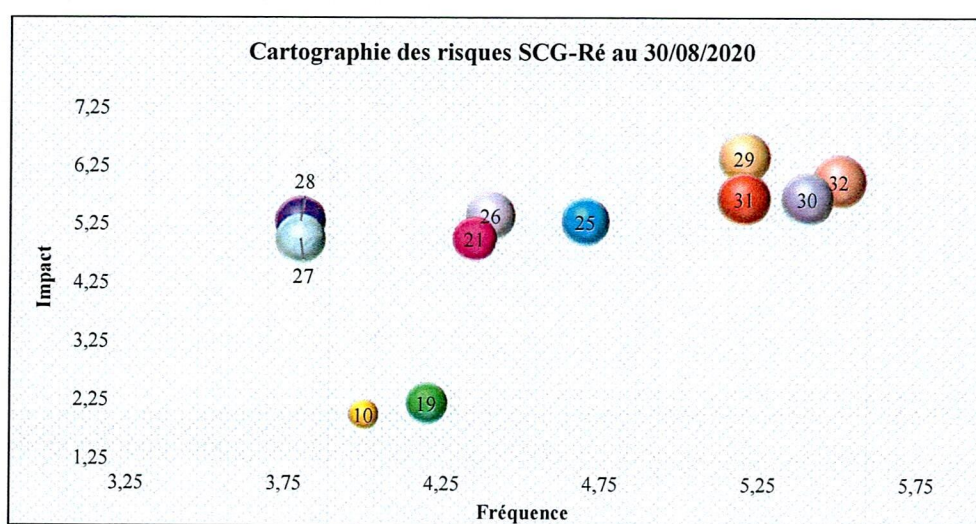
Aussi, une déclaration tardive des risques en **acceptation légale** notamment, ou une asymétrie d'information sur les risques concernés, peut générer un **découvert** à la société et impacter ainsi sa trésorerie.

Le risque lié au recouvrement et à l'encaissement provient notamment du volume important d'arriérés et/ou des paiements non identifiés, causant à la société une balance erronée et des pertes potentielles de trésorerie.

Le risque de cotation réside dans l'inadéquation entre taux de prime et risque de souscription, ainsi que le retard dans la cotation, pouvant entraîner des pertes commerciales et un déséquilibre entre actif-passif.

La présentation de la cartographie des risques sous forme de graphique à bulle permet également de donner une interprétation visuelle, plus synthétique et globale, tel que l'on peut voir au travers de la Figure 7.

Figure 7 : Cartographie des risques de la SCG-Ré



Source : La fonction risk management

Au regard de la cartographie, il existe une forte concentration des risques d'impact (en haut, à l'extrême droite) par rapport aux risques de fréquence (en bas, à l'extrême droite). Il s'agit des risques figurant dans le top 10 des risques majeurs de la SCG-Ré. Les risques stratégiques (29, 30, 31 et 32) et les risques opérationnels (21, 25, 26, 27 et 28) étant ceux présentant de forts taux d'impact et de fréquence. Ils constituent ainsi les risques sur lesquels la SCG-Ré devrait agir en priorité.

Le risque lié à la notation financière, avec un score de 33,28 points, représente le risque le plus élevé tel qu'il ressort de la cartographie des risques. Par contre, les risques de taux d'intérêt (n°16 visible sur la cartographie fournie en annexe) et de non-respect de procédures de sauvegarde (n°22 visible également sur la cartographie fournie en annexe) avec un score de 2 points, représentent des risques de faible fréquence et gravité pour

lesquels il serait plus aisé d'apporter des solutions ou de les accepter en renforçant les mécanismes de contrôle interne.

La cartographie des risques se révèle être ainsi l'un des instruments les plus pertinents pour identifier et analyser de façon structurée les risques auxquels la SCG-Ré doit faire face, et permettre ainsi les actions nécessaires d'atténuation, de contrôle ou de transfert des risques.

En définitive, ce chapitre se donnait pour objectif de présenter la gestion globale et intégrée des risques, telle qu'elle est mise en œuvre au sein de la Société Commerciale de réassurance (SCG-Ré). Il a s'agit tout d'abord de faire un état du dispositif de management des risques appliqué à la SCG-Ré de façon globale, en présentant la fonction risk management et son interaction avec les fonctions supports que sont l'audit interne et le contrôle de gestion. Il ressort que la fonction audit interne donne une assurance aux dirigeants de la SCG-Ré sur le processus de gestion des risques qu'elle évalue et le contrôle de gestion s'appuie sur le système d'information et les procédures en alertant sur les dérapages entre réalisations et prévisions.

Ensuite, il était question de présenter la politique et les pratiques de la SCG-Ré en matière de gestion globale et intégrée de ses risques. Il ressort que la gestion des risques au sein de la SCG-Ré était faite en silo il y a de cela environ deux (2), avant la décision prise par le top management, conscients de son intérêt, de donner à cette discipline un caractère plus global et intégré, se conformant ainsi aux dispositions des normes internationales et surtout dans le souci de prendre en compte les recommandations formulées par les agences de notation financière (AM Best). A ce jour, la politique de gestion des risques propre à SCG-Ré est en cours de définition. Elle a d'ores et déjà défini son appétence pour le risque et mis en place son processus de gestion des risques ainsi que sa cartographie des risques. La suite de ce travail sera axée sur l'évaluation du système de gestion des risques adopté par la SCG-Ré, avant la formulation des recommandations.

CHAPITRE 4 : Analyse critique du système de gestion des risques de la SCG-Ré

L'identification des risques, leur analyse et évaluation, avec comme résultat la présentation d'une cartographie des risques, ne suffit pas toujours pour dire qu'un risque est bien géré. Encore faut-il en effet que des stratégies soient définies pour que les risques ainsi identifiés ne dépassent pas les proportions délimitées par le top management et définies au travers de l'appétence au risque. L'analyse qui suit prendra donc en compte ce dernier aspect. Bien avant, une mesure de l'appétence au risque sera faite pour mesurer son niveau d'atteinte par rapport un exercice cible et agir comme système d'alerte en cas d'écarts constatés.

Ainsi, après avoir présenté les éléments constitutifs du système de gestion global et intégré de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) au chapitre précédent, le présent chapitre vise à mener une analyse critique de ce dernier en mettant en exergue les moyens de maîtrise proposés. Il sera question également de formuler des propositions de recommandations pour des applications futures.

Section 1 : Mesure de l'appétence au risque et Stratégies de gestion des risques majeurs

L'intérêt de cette section consiste, dans un premier temps, à mesurer l'atteinte des objectifs définis dans l'appétence au risque de la SCG-Ré. Il s'agira de comparer les critères définis par le top management, aux réalisations effectives, afin de relever les écarts. Ensuite, de proposer des stratégies de gestion des risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques de la SCG-Ré.

I- Mesure de l'appétence au risque de la SCG-Ré

1. Croissance

Il s'agit ici de comparer les cibles définies par le top management avec les performances réalisées par les opérationnels en terme de croissance des activités.

Sur les cinq (5) indicateurs de croissance définis par la SCG-Ré, un (1) seul indicateur est en dépassement des seuils tolérables (Figure 6). Il s'agit du taux de croissance du total des liquidités.

Les liquidités ici correspondent aux sommes effectives, disponibles dans la trésorerie de la SCG-Ré. Ces dernières dépendent des efforts de gestion technique, notamment en matière de souscription et de recouvrement, réalisés au quotidien par les opérationnels et les responsables de fonctions.

Pour le reste des indicateurs, ils se situent dans les seuils fixés par le top management. Ces indicateurs sont résumés dans le Tableau 7 relatif à la mesure de l'appétence au risque de la SCG-Ré pour ce qui relève de la croissance de son activité.

Tableau 7 : Mesure de l'appétence au risque SCG-Ré : Analyse de la Croissance

Enoncé de l'appétit au risque	Elément de mesure de l'appétit au risque (KRIs)	Cible	2019	Commentaires
La SCG-Ré ne voudrait pas enregistrer une progression de primes inférieure à 9% pour un exercice donné, par rapport à l'exercice précédent	Prime brute souscrite	5% -7%	8%	Après une année 2018 difficile, les efforts commerciaux ainsi que la croissance des cessions légales ont contribué à concourir à ce bon résultat
	Prime nette souscrite	4% - 6%	7%	La bonne politique de rétrocession couplée avec l'augmentation des cessions légales a permis cette bonne performance
	Prime nette acquise	8%	9%	Le même commentaire que précédemment
	Taux de croissance du total des liquidités	8%	4%	Le niveau de liquidité dépend en grande partie des primes ainsi que de la politique de recouvrement. Il convient de suivre de près le recouvrement des arriérés
	Taux de recouvrement des primes	70%	80%	Des efforts ont été déployés en termes de recouvrement en 2019, compte tenu du niveau des arriérés des années précédentes.

Source : Rapports annuels de la SCG-Ré, analyse générale de l'activité, fonction risk management

Un autre aspect de l'appétence au risque des dirigeants de la SCG-Ré concerne la rentabilité que nous verrons au point suivant.

2. Rentabilité

Parmi les six (6) indicateurs de rentabilité définis par le top management de la SCG-Ré, un seul est en dépassement des seuils tolérables (Figure 6). Il s'agit du ratio des frais de gestion net qui se détermine en rapportant les frais de gestion d'une année considérée, aux primes brutes souscrites.

Le ratio des frais de gestion mesure le niveau des frais de gestion nécessaire à la SCG-Ré pour l'exercice de son activité. La situation de la compagnie est d'autant plus idéale que ce

taux est faible. La cible définie par la société étant de 30%, cette dernière se situe à 18 points au-dessus de ce seuil (soit 48%, vu en 2019).

De même, deux (2) autres indicateurs sont dans le seuil tolérable, mais des plans d'actions adaptés sont requis afin que la situation de ces ratios ne se dégrade et qu'ils se situent dans des proportions insoutenables. Il s'agit notamment le ratio combiné qui traduit le rapport entre les encaissements et les décaissements de la société au titre de ses activités, et assure ainsi la marge que cette dernière dégage sur le chiffre d'affaires ; et le ratio moyen des placements qui assure également de la qualité des placements effectués par la compagnie.

Le Tableau 8 qui suit synthétise les éléments de comparaison entre la rentabilité réelle et celle attendue.

Tableau 8 : Mesure de l'appétence au risque SCG-Ré : Analyse de la Rentabilité

Enoncé de l'appétit au risque	Elément de mesure de l'appétit au risque	Cible	2019	Commentaires
La SCG-Ré ne voudrait pas que les revenus bruts d'un exercice donné s'écartent de l'objectif fixé de plus de 10%.	Ratio net des sinistres encourus	40%	29%	Un excellent Ratio. Cependant il convient de les comparer aux ratios de benchmark de la zone CIMA.
	Ratio d'acquisition net	20%	17%	Même si les commissions versées ont augmenté de 9% en 2019, leur niveau reste bas par rapport à la norme.
	Ratio net des charges techniques	60%	46%	Ce ratio est le résultant des ratios des sinistres et de celui de l'acquisition des contrats
	Ratio combiné	90%	94%	Le ratio combiné est légèrement plus élevé mais reste raisonnable au regard du benchmark dans la CIMA
	Ratio moyen des placements	15%	14%	Conséquemment au manque de liquidité, le ratio de placement s'affaiblit même si cela reste raisonnable
	Ratio des frais de gestion net	30%	48%	Des efforts particuliers doivent être opérés afin de diminuer les charges de gestion trop importantes par rapport aux normes

Source : Rapports annuels de la SCG-Ré, analyse générale de l'activité, fonction risk management

3. Rendement des fonds propres et notation financière

Les rendements moyens des placements de la SCG-Ré se situent dans la proportion des limites fixées par le top management (Figure 6). Ceci tient des performances réalisées par les placements effectués par la société ainsi que ses participations dans d'autres sociétés tout aussi performantes à l'instar de la NCA-Ré.

Tableau 9 : Mesure de l'appétence au risque SCG-Ré : Analyse du Rendement des fonds propres

Enoncé de l'appétit au risque	Elément de mesure de l'appétit au risque	Cible	2019	Commentaires
La SCG-Ré ne voudrait pas enregistrer un niveau de rendement des placements inférieurs à 4%	Rendement moyen des placements	3,5% -6%	6%	Les placements en DAT ainsi que certaines participations dans des sociétés performantes ont permis cette bonne performance par rapport aux directives du Conseil quant à la politique de placement. La question se pose cependant sur le niveau de l'objectif qui semble trop raisonnable

Source : Rapports annuels de la SCG-Ré, analyse générale de l'activité, fonction risk management

La notation financière, conformément aux critères définis par l'agence de notation AM Best, est totalement en violation des limites tolérables. Le tableau qui suit en présente le résumé.

Tableau 10 : Mesure de l'appétence au risque SCG-Ré : Analyse de la Notation financière

Enoncé de l'appétit au risque	Elément de mesure de l'appétit au risque	Cible	2019	Commentaires
La SCG-Ré ne voudrait pas d'une solidité financière inférieure à 'B' selon A.M Best ni d'une note de crédit émission inférieure à 'B+'	Notation financière A.M Best	B	C+	Cette notation financière d'AM Best traduit un manque de suivi des risques de la compagnie, conjuguée avec les charges de gestion trop élevée. De plus, il conviendrait de faire un meilleur suivi de la gestion ALM en tenant compte des impacts des risques liés à l'activité
	Notation crédit émission	BB	B+	Risque pays élevé avec une concentration d'actifs dans des établissements publics. De plus la compagnie manque de visibilité dans sa politique commerciale à l'international
	Ratio minimum d'adéquation du capital de 60% selon les critères d'A.M Best	60%		L'intégration des risques dans la gestion du capital de SCG-Ré ainsi que la mise en perspective de l'évolution de la gestion des actifs/ Passifs dans le temps déterminera la stabilité et la solidité financière de la compagnie avec un BCAR (Best Capital Required) au regard de la nouvelle approche d'AM Best et en tenant compte des exigences de Solvency II

Source : Rapports annuels de la SCG-Ré, analyse générale de l'activité, fonction risk management

II- Stratégie de maîtrise des risques

1. Instruments de maîtrise

La définition des moyens de maîtrise constitue la phase relative au traitement, d'abord des risques majeurs identifiés, puis des autres risques relevés dans la cartographie des risques.

Il s'agit pour le responsable des risques, en collaboration avec les porteurs de risques, de

lister et sélectionner des stratégies visant à agir sur les risques ou les maintenir dans des limites acceptables.

Aussi, la stratégie de gestion des risques de la SCG-Ré repose essentiellement sur quatre (4) instruments de traitement à savoir le refus, la réduction, la conservation ou le transfert du risque.

Par le « refus du risque », la SCG-Ré se soustrait du risque en lui-même et donc à ses conséquences potentielles. Cet instrument de traitement consiste ici pour la SCG-Ré à abandonner l'activité ou le domaine d'origine du risque (par exemple renoncer à la souscription des risques sur des marchés à devises à fortes fluctuations) et à renoncer en même temps au profit qu'il y aurait à poursuivre ou à initier l'activité sacrifiée.

La « réduction du risque » consiste à réduire le risque en sélectionnant des objectifs et mesures de sécurité adéquats. Cet instrument est utilisé notamment lorsque la SCG-Ré a cette possibilité d'intervenir sur la fréquence ou les conséquences du risque en lui-même.

Par la « conservation », la SCG-Ré décide d'accepter les risques actuels tels qu'ils sont, sans véritables actions complémentaires. Cette décision est prise notamment lorsque les capacités de la société lui permettent soit par sa trésorerie ou par la disponibilité de ses fonds propres, d'agir sur le risque par elle-même en cas de survenance.

Le « transfert du risque » consiste pour la SCG-Ré, à recourir aux services d'un tiers avec lequel il partagera le risque dans l'optique de compenser les conséquences financières en cas de survenance.

Des sessions de brainstorming réalisés en comités, notamment le comité de gestion des risques de la Direction Générale, permettent l'émission de toutes sortes de propositions ou d'idées dans la définition des solutions de gestion des risques de la société. La SCG-Ré a ainsi décidé, au regard de leur criticité, de proposer en premier, des stratégies de maîtrise pour les dix (10) premiers risques identifiés.

2. Moyens de maîtrise des Risques stratégiques

a. Risque de notation et risque géopolitique

La stratégie définie par la SCG-Ré pour agir sur ce risque est la « **réduction** ». Ceci passe notamment par le respect des recommandations formulées par l'agence AM Best, dans sa dernière notation à l'endroit de l'entreprise et qui portaient entre autres sur :

- Une meilleure gestion du capital ;
- La mise à jour des procédures internes ;
- La mise en œuvre de l'ERM au sein de la société ;
- La maîtrise des frais généraux.

L'amélioration de la notation financière de la SCG-Ré passe également, non seulement par l'amélioration des autres risques majeurs, mais aussi par ceux ne faisant pas partie de cette catégorie de risques. En effet, les agences de notation se basent sur un ensemble d'indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs pour attribuer les notes aux compagnies et le respect de leurs recommandations constitue un levier pour améliorer sa situation financière. Ainsi, les mesures de maîtrise définies pour les prochains risques contribueront à la gestion du risque de notation financière de la SCG-Ré.

S'agissant du risque géopolitique, il serait assez difficile d'avoir une maîtrise sur ce risque car il touche essentiellement à l'Etat. Cependant quelques mesures de « **réduction** » visant notamment à limiter son impact peuvent être formulées.

Le risque géopolitique touche la relation de la SCG-Ré avec l'Etat. En effet, ce dernier lui a donné la lourde charge de la gestion de la cession légale qui constitue pour plus de moitié son chiffre d'affaires globale par rapport aux cessions commerciales. Cependant, imaginons un changement de régime marqué par le retrait de cette cession légale à la SCG-Ré, cette dernière risquerait un arrêt total de ses activités. Une solution serait donc, de ramener un certain équilibre entre cessions légales et cessions commerciales pour se protéger d'un éventuel revirement de régime. Aussi, l'actionnariat de la société, composé à 60% de l'Etat contre 40% des autres compagnies constitue un facteur aggravant. Combiné donc à l'équilibre entre cession légale et commerciale, une autre mesure d'atténuation serait d'envisager l'entrée dans le capital de la société, d'une expertise extérieure au marché.

b. Le risque de déséquilibre entre croissance, rentabilité et solvabilité

La stratégie adoptée par la SCG-Ré pour agir sur ce risque est la « **réduction** ». Parmi les mesures proposées on note entre autres :

- La maîtrise de son assiette de prime, de son portefeuille de risques ;
- L'adoption d'un programme rétrocession qui lui soit adapté à son portefeuille et qui ne coûte pas trop cher ;
- La maîtrise des charges pour améliorer la rentabilité ;

- L'amélioration sans cesse de ses procédures de recouvrement et une meilleure gestion de la trésorerie pour accroître sa solvabilité ;
- Le suivi rigoureux du budget
- Instaurer une culture de recours et d'analyse des ratios CIMA qui permettent de mesurer l'équilibre entre croissance, rentabilité et solvabilité, et ainsi alerter en cas d'écarts constatés.

c. Le risque d'atteinte à la réputation

Le risque de réputation est lié au non-respect par la SCG-Ré, de ses engagements envers ses partenaires, principalement les cédantes et les rétrocessionnaires, que ce soit de son fait propre ou du fait d'un tiers. Une solution serait d'avoir une parfaite maîtrise de sa dette c'est-à-dire ce qui est dû à la SCG-Ré et ce qu'elle doit en retour. Cela passe également par :

- L'amélioration de son processus de recouvrement ;
- Le suivi des délais par rapport à l'encaissement des primes et des sinistres ;
- La transformation de certaines créances en créances douteuses au bout d'une période définie, puis les passer en provision pour plus de prudence ;
- Le respect des délais par la SCG-Ré, de reversement des primes au rétrocessionnaire et des sinistres aux cédantes.

Il serait également bénéfique à la SCG-Ré, de disposer d'une ressource supplémentaire qui se chargerait de lier la comptabilité technique et la comptabilité financière pour plus de visibilité et assurer aux partenaires de sa solvabilité et crédibilité.

3. Moyens de maîtrise des Risques opérationnels et d'assurance

a. Risques opérationnels

Risque lié au système d'information

Ce risque tient de l'absence du logiciel métier propre à la société. Une solution, pour palier à ce problème, serait bien évidemment d'acquérir un logiciel existant mais qui soit modulable. En amont, il convient de faire une évaluation des processus et de les mettre à jour. Ces processus mis à jour doivent tenir un certain temps avant la prochaine révision, ceci pour éviter des interventions ponctuelles des fournisseurs du logiciel qui ont un coût.

Aussi, l'acquisition d'un logiciel métier, qui repose sur la majeure partie des activités de la compagnie, est une lourde charge nécessitant beaucoup d'expertise. Il conviendrait notamment de motiver les informaticiens pour qu'ils s'appliquent le mieux à cette tâche qui est la leur.

Risque lié aux ressources humaines

Il est lié à la concentration et au départ des compétences de la SCG-Ré. Or, la gestion des ressources humaines est un investissement pour la société. Il faudrait nécessairement miser sur la stabilisation de la ressource, ce qui passe notamment par la révision de la politique salariale, de la politique sociale, la définition de meilleurs plans de recrutement, de carrière et de succession. Sur ce dernier aspect, assurer un plan de succession passe par la réalisation des intérim, et donc l'obligation de départ en congés des personnels concernés.

Un autre aspect serait de constituer des binômes à certains postes clés, afin d'éviter la défaillance du service en cas de départ de compétences. Là encore, il faudrait miser sur la disponibilité des données afin d'éviter un autre problème qu'est la rétention d'information.

Risque technique

Il est en rapport avec la non transmission ou la mauvaise fiabilité des données des cédantes, et en lien avec le risque d'assurance acceptations légales, lié au découvert du fait de l'asymétrie d'informations dont fait montre la société. Une solution à retenir est celle de ne cesser d'insister auprès des cédantes pour disposer de toutes les informations nécessaires à la couverture de leurs risques et ce, dans les délais convenus. Ceci, au travers des relances périodiques.

b. Risques d'assurance

Ils prennent en compte les risques liés à l'encaissement et recouvrement, ainsi que la cotation.

Concernant l'encaissement et le recouvrement, les mesures sont entre autres :

- Mettre en place (rédiger) des procédures de recouvrement afin que le processus y afférent soit formalisé ;
- Renforcer les ressources pour la gestion croisée des entrées et sorties ;
- Établir la balance âgée de la société faisant ressortir ses dettes envers les partenaires et les créances qu'elle est sensée encaisser ;

- Relancer les partenaires concernés de s'acquitter de leurs obligations ;
- Privilégier le système de compensation et gérer l'apurement des soldes des comptes.

Concernant les cotations, il faudrait préciser avant tout que, du fait de la cession légale qui constitue une bonne partie de son chiffre d'affaires, la SCG-Ré subit les conséquences des cotations des cédantes du marché local. Et souvent, les rétrocessionnaires n'acceptent pas de s'engager dans certaines affaires avec elle parce que mal cotées en amont.

Dans ce cas de figure, la SCG-Ré ne dispose pas véritablement d'un pouvoir d'action car cela relève de la loi. Elle en assume la gestion conformément aux dispositions du Traité. Une solution allant dans ce sens, serait que le législateur, en modifiant la loi sur la cession légale, offre la possibilité à la SCG-Ré de pouvoir refuser un risque si les conditions de cotation sont jugées inadéquates.

A la suite de ce travail de définition des stratégies de maîtrise, le responsable des risques définit un plan d'actions adapté à chaque situation, prenant en compte les effets possibles (techniques et financier notamment) des traitements envisagés sur les objectifs stratégiques de la SCG-Ré. Cette phase est sanctionnée par un rapport produit par le responsable des risques et soumis aux instances décisionnelles pour appréciation et validation. La validation du rapport donne force à ce dernier pour que les traitements envisagés soient automatiquement appliqués par les collaborateurs concernés.

Le processus de la SCG-Ré en matière de gestion des risques tel que défini, est complet lorsque la cartographie des risques de la SCG-Ré et le rapport de gestion des risques précisant les traitements à effectuer ainsi que le plan d'actions correspondant ont tous deux (2) été validés par la Direction Générale, et publiés au sein de l'entreprise. La revue de l'ensemble des risques identifiés et de l'application des moyens de maîtrise appropriés marque la fin d'un cycle de gestion des risques au sein de la SCG-Ré, et prépare à l'ouverture d'un nouveau cycle, et ainsi de suite jusqu'à dissolution complète des risques, bien que le risque zéro n'existant pas, d'autant plus pour l'activité de réassurance.

Section 2 : Recommandations

Cette section a pour objectif de proposer des recommandations tout en mettant en avant les points forts et d'efforts, tant pour la gestion des risques que pour la gestion globale de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance. Il s'agit ici d'énumérer les facteurs de succès lié à la mise en œuvre d'un processus ERM ainsi qu'à la gestion globale

I- Recommandations sur la mise en œuvre de l'ERM

1. *Pour le top management*

La gestion des risques est au cœur des préoccupations des dirigeants de la SCG-Ré. Ces derniers sont conscients de l'existence de risques entourant leur activité et sont engagés dans le renforcement d'une culture de gestion des risques étendue à toute l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai qu'ils ont mis en place des comités dédiés aux risques au sein du Conseil d'Administration et de la Direction Générale, et décidé de faire apparaître, à part entière, la fonction risk management au sein de leur organisation, dont les activités relevaient autrefois du Département Technique de la société.

- Une recommandation serait de ne cesser de diffuser en continue et avec l'appui du risk manager, une saine culture du risque au sein de la société, auprès notamment de l'ensemble des collaborateurs au travers des séminaires ou la publication des comptes rendus des différents comités des risques ;

Cela permettrait en effet à l'ensemble des collaborateurs de comprendre les enjeux liés à la fonction et créer ainsi une vision forte et partagée de la notion de risque.

- Un autre aspect serait que le top management autorise la tenue régulière des travaux du comité des risques de la Direction Générale dont les activités avaient été jusque-là suspendues ;

Avec le développement de la fonction risk management au sein de la SCG-Ré, il serait nécessaire que ce comité de la Direction Générale dédié à la gestion des risques, reprenne en effet ses activités. Sa tenue régulière, une (1) fois par mois en moyenne permettra également de maintenir cette culture de risque au sein de la société.

Aussi, il revient au top management de mettre à la disposition de la jeune fonction risk management, tous les moyens nécessaires à l'accomplissement des missions qui sont les

siennes, ou lui permettant de renforcer ses acquis et développer de nouvelles méthodes en matière de gestion des risques. Entre autres :

- Préciser quels sont les objectifs attendus de la gestion des risques ;
- Recourir périodiquement aux services d'experts en ERM (consultant) pour s'assurer que le risk management est sur la bonne voie, et conforter les décisions prises.

2. Pour la fonction risk management

Le système de gestion des risques adopté par la SCG-Ré est calqué sur les principes directeurs de la norme ISO 31000 version 2018. Cette dernière édicte un ensemble de lignes directrices pour guider les entreprises vers une gestion responsable du risque. Elle convient à toute entreprise, indépendamment de leur taille, notamment celles dont la fonction est plutôt récente et qui recherchent un modèle à suivre, simple à adapter et efficace pour mettre en place un dispositif ERM. Il s'agit donc d'un atout pour la SCG-Ré dans la mise en œuvre de son système de gestion des risques d'entreprise.

Les recommandations formulées à l'endroit du risk manager dans la mise en œuvre de l'ERM sont les suivantes :

- Réfléchir sur la meilleure stratégie à mettre en œuvre pour la gestion des risques de la société en termes de coûts et de délais ;
- Suivre la mise en œuvre des solutions proposées et contrôler leur efficacité ;
- S'assurer que les mesures prises pour agir sur les risques ne viennent pas dégrader la situation de la compagnie au lieu de l'améliorer. De plus, le coût pour gérer le risque ne doit pas excéder l'impact qu'aurait généré le risque s'il s'était réalisé ;
- Définir une période de mise à jour de la cartographie des risques, et prendre en compte dans la phase d'identification, du risque pandémie ;
- Définir les indicateurs qui permettront de donner une mesure du risque aussi fine que possible (traduction en mesures opérationnelles), sans pour autant se limiter aux indicateurs globaux ;
- Mettre en place un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques en définissant des cycles de gestion des risques au cours desquels le processus sera renouvelé ; ceci pour s'assurer que les actions prises pour améliorer la capacité de la société à être résiliente portent les fruits attendus ;

- Proposer à la Direction Générale d'acquérir un logiciel métier qui puisse également intégrer les aspects de risk management pour une gestion efficace ;
- Réaliser périodiquement des « stress tests » qui sont un exercice de simulation de crise consistant à « simuler des conditions économiques et financières extrêmes ou défavorables mais plausibles⁴² » afin d'en étudier les conséquences sur la capacité de la compagnie à honorer ses engagements quels qu'ils soient.

De même, il serait aussi intéressant que le régulateur CIMA fixe un cadre relatif à la gestion des risques qui servira non seulement de référence pour les compagnies tant d'assurances que de réassurance, mais aussi, leur permettra de mieux exercer son contrôle.

II- Recommandations portant sur la gestion globale

La SCG-Ré dispose d'un fort potentiel de croissance de ses activités. Ceci est dû notamment à la cession légale⁴³ dont elle a la gestion et pour laquelle elle a enregistrée une augmentation du portefeuille cédé (+13% en 2019⁴⁴). En plus, elle est leader du marché local. Elle est la seule compagnie de réassurance sur toute l'étendue du territoire, ce qui lui donne, avec la cession légale, l'assurance d'un chiffre d'affaire potentiel. En outre, elle est composée d'une équipe assez jeune, bien formée, qui apporte dynamisme et souplesse dans la gestion quotidienne.

Cependant, malgré les efforts commerciaux réalisés par la compagnie (+1% en 2019), son portefeuille reste essentiellement composé des cessions légales. Son chiffre d'affaires est pour ainsi dire, fortement corrélé aux fluctuations de l'activité des cédantes du marché, la SCG-Ré étant dépendante des cessions locales. En cas de conjoncture défavorable impactant le portefeuille des cédantes, le chiffre d'affaires de la SCG-Ré pourrait être revu à la baisse et sa rentabilité éprouvée.

De plus, avec l'application prochaine de la cession légale de la CICA-Ré qui lui fait bénéficier en 1^{er} ressort de 5% des primes d'assurance de tous les risques présents sur le marché CIMA (hors maladie et épargne), le chiffre d'affaires de la SCG-Ré en sera impacté.

⁴² « Utilisation des stress-tests dans le cadre de la gestion des risques : Guide pédagogique pour les sociétés de gestion de portefeuille », Autorité des Marchés Financiers (AMF), février 2017

⁴³ 15% au premier franc en non-vie, 9% au premier franc en vie, 5% en Fac et Traités (vie et non-vie)

⁴⁴ Rapport annuel de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré), exercice 2019

- Il serait nécessaire que la SCG-Ré améliore le plus rapidement possible, ses potentialités commerciales afin d'équilibrer son portefeuille et se mettre à l'abri d'éventuelles baisses d'activité.

Concernant la gestion de sa trésorerie, la SCG-Ré dispose comme atout à faire valoir, du règlement 001/R/CIMA/SG/2020 portant sur le respect des obligations réglementaires et contractuelles dans le cadre des opérations de réassurance. Ce dernier, oblige les acteurs du secteur à s'acquitter de leurs obligations contractuelles de verser aux réassureurs les primes nettes de cession des primes pour les affaires facultatives et les primes provisionnelles de dépôt pour ce qui est des Traités, dans les délais fixés soit par le présent règlement ou les délais contractuels. Ce règlement vient pour ainsi dire renforcer la politique de recouvrement de la compagnie.

Cependant, le niveau de liquidité de la compagnie est encore bien en deçà des proportions souhaitées et il lui serait tout à fait bénéfique qu'elle puisse suivre de près le recouvrement de ses arriérés suivant un échéancier qu'elle aura défini.

D'autres recommandations se rapportant à l'organisation générale de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance peuvent être formulées, entre autres :

- Définir une périodicité de révision des manuels de procédures : les manuels de procédures sont un cadre formel décrivant le process des activités au sein de chaque service. Ils doivent être évalués et mis à jour pour vérifier leur adéquation aux pratiques actuelles ;
- Informer les collaborateurs dans des délais raisonnables, de leur participation à un séminaire ou formation organisé par la compagnie : communiquer efficacement et régulièrement avec les collaborateurs permettra de susciter leur intérêt, leur adhésion et participation active aux activités d'entreprise ;
- Envisager une diversification de ses actifs admis en représentation des engagements règlementés ;
- Ventiler le ratio de frais gestion entre ses différentes composantes, déjà pour voir la composante qui fait peser ce ratio et pouvoir ensuite apporter des mesures adéquates ;
- Suivre les modèles de ses homologues, Africa-Ré au niveau international, et BGFI Bank sur le plan local, qui ont obtenues des notations financières pour peu supérieures à celle de leurs pays respectifs ;

- Préciser les ressources qui doivent être constituées en binôme, par exemple tous les postes de management à partir des chefs de service ;
- Promouvoir une certaine cohésion entre ses différents services dont la coordination ne semble pas aisée ;

En rappel, ce chapitre se donnait un double objectif. Après avoir présenté notamment les éléments constitutifs du système de gestion global et intégré de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré) au chapitre précédent, ce chapitre consistait à faire une analyse critique de ce dernier en mettant en exergue les moyens de maîtrise proposés, et à formuler des recommandations pour des applications futures. D'abord, l'appétence au risque des dirigeants de la SCG-Ré a été mesurée par comparaison entre les proportions définies par eux et les efforts réalisés au cours de l'exercice écoulé (exercice 2019). Il ressort que la dernière notation obtenue par la société auprès de l'agence AM Best, est celle qui s'éloigne le plus des critères définis par le top management. Or, améliorer cette note revient à agir sur la quasi-totalité des risques identifiés dans la cartographie de la société. Sur ce, la Direction Générale a fait le choix, pour une première approche, de s'intéresser d'abord aux dix (10) premiers risques majeurs, pour lesquels il est question de proposer des moyens de maîtrise. Plusieurs solutions ont donc été listées et des recommandations ont été proposées par la suite, pour ce qui est pour le top management comme pour la fonction risk management.

CONCLUSION

En définitive, ce travail se donnait pour objectif principal la participation à la conception et à la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques au sein de la Société Commerciale Gabonaise de Réassurance (SCG-Ré). La définition de cette politique et bien sûr sa mise en œuvre efficace, lui permettrait notamment de gérer au mieux les incertitudes liées à l'atteinte de ses objectifs. Une approche a donc été développée, celle de l'ERM, qui désigne une approche globale et intégrée par laquelle une firme anticipe, prévient et répond aux incertitudes associées à ses objectifs aussi bien stratégiques, tactiques, qu'opérationnels. En effet, l'ERM apporte des informations sur les incertitudes qui pèsent sur son avenir, améliorant sa capacité de résilience c'est-à-dire être moins vulnérable en cas d'échec ou de changement brusque de son environnement et garantissant ainsi sa survie peu importe les circonstances.

Les dirigeants de la SCG-Ré, conscients qu'ils ont à leur charge, un ensemble de risques souscrits par les compagnies d'assurances ou de réassurance, et qu'ils génèrent eux-mêmes des risques, ont décidé qu'il serait primordial de mettre en place un système organisé de gestion. Ils ont ainsi marqué leur intérêt par le recrutement d'un Chief Risk Officer, rattaché à la Direction Générale et dédié spécialement à cette fonction, qui autrefois était sous la responsabilité du Département Technique et Commercial. Cette décision tient également de leur volonté à se conformer aux exigences du législateur et aux recommandations faites par l'agence AM Best, lors de leur dernière notation financière en 2017.

Ainsi, la gestion des risques à la SCG-Ré n'est pas une conception récente. Seulement, un cadre formel n'avait pas encore été défini. **D'ailleurs, la définition de la politique des risques de la compagnie n'est pas encore arrivée à son terme.** Cependant, le canevas est déjà bien avancé. Elle a d'ores et déjà défini son processus, s'inspirant des dispositions de la norme ISO 31000 version 2018, qui elle, est fondée sur les principes internationaux, permettant ainsi à toutes les entreprises de l'adapter en fonction de son contexte. Pour résumer, le processus de gestion des risques de la SCG-Ré est constitué des phases suivantes : l'appréciation des risques, la définition des stratégies de gestion, ainsi que le monitoring continu de l'ensemble des risques identifiés. A ce stade, la SCG-Ré a mis à jour sa cartographie des risques et relevé dix (10) risques majeurs pour lesquels elle a eu à proposer quelques moyens de maîtrise, ce par l'organisation d'entretiens individuels et des séances de brainstorming.

De même les dirigeants de la société, avec la participation de la fonction risk management, ont défini leur appétence pour le risque qui est un outil essentiel à la conception de sa politique de gestion des risques et à l'intégration de l'ERM dans le système de gestion global. L'appétit au risque ici désignant notamment le niveau de risque global maximum que la SCG-Ré est prête à assumer pour l'exercice de son activité.

Cependant, des efforts restent encore à fournir notamment dans la diffusion en continue d'une saine culture de risque au sein de la société. La prise en compte par les opérationnels de leur capacité à générer des risques en plus de ceux couverts par la société pour le compte des compagnies d'assurances ou de réassurance, apporterait plus d'efficacité au système ERM. De même, la société devrait envisager une définition plus fine de ses stratégies de gestion des risques, et bien d'autres éléments à prendre en compte, énumérés dans la section dédiée aux recommandations.

Enfin l'ERM vise à optimiser la prise de risques, c'est-à-dire saisir les opportunités tout en contenant les menaces. Or, le système tel que défini par la SCG-Ré ne prend en compte que les potentielles menaces sur l'atteinte de ses objectifs. Il lui serait bénéfique, pour des recherches futures, de s'intéresser aux opportunités qui pourraient s'offrir à elle dans l'exercice de son activité ou de réfléchir sur comment transformer les potentielles menaces en opportunités.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Henri BOUQUIN, « *Les fondements du contrôle de gestion, Que sais-je ?* », Presses Universitaires de France, Paris, 1994, 128 pages

Anthony Levy, « *Solvabilité II : Exigences quantitatives et impacts comptables sur une société d'assurance mutuelle non-vie* », Mémoire de master en Actuariat, sous la direction de Frédéric Amaro, Paris, Université Paris-Dauphine, 90 pages.

Gwladys Marylou NOUTONG, « *Les Risk Drivers: modélisation de la dépendance entre branches d'activités d'une compagnie d'assurance Non-Vie* », Mémoire de master en Actuariat, sous la direction de Yannick APPERT-RAULLIN, institut de Science Financière et d'Assurances, 137 pages.

Maguy MAKITA KOMBA, « *La gestion des risques dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la SCG-Ré* », Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance (DESS-A), Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé, 104 pages.

Jean-Paul LOUISOT, « *La gestion des risques dans les organisations applicable aux entreprises, aux collectivités territoriales & aux établissements de santé* », université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, 159 pages.

Christine FINAS, « *Les tarifs des réassureurs sont-ils crédibles ?* », Mémoire de master en Actuariat, sous la direction de Alpha BAH, Paris, Institut des actuaires, 141 pages.

Seydou KONE, « *l'Audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance* », Séminaire IIA-FANAF, Ouagadougou-Burkina Faso, Novembre 2007, 75 pages.

REVUES, ARTICLES, ARCHIVES

ISO 31000 2018 _Management du risque - Lignes directrices, 14 pages.

Article ISO 31000 - The Gold Standard, Alex Dali and Christopher Lajtha, Strategic Risk, September 2009

LE PHARE, revue N°101, Algérie, Septembre 2007, p.53.

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

Philip Bromiley et al., « Enterprise Risk Management: Review, Critique, and ResearchDirections », Long Range Planning, 48(4), 2015, 266 pages.

Kailan Shang, FSA, CFA, PRM, SCJP, « *Implication efficace des parties prenantes à la gestion du risque d'entreprise* », Institut canadien des actuaires, Casualty Actuarial Society et Society of Actuaries, 2018, 79 pages.

Symantec, Internet security threat report (ISTR), Volume 21, avril 2016, 112 pages

WEBOGRAPHIE

<https://lemag.bureauveritas.fr/la-norme-iso-31000-gerer-le-risque-tous-les-risques/>

<https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Le-COVID-19-n-est-pas-un-cygne-noir-mais-plutot-multicolore.aspx>

<https://trends.levif.be/economie/politique-economique/et-si-le-coronavirus-n-etait-pas-un-cygne-noir-comme-le-disent-nos-dirigeants-mais-un-cygne-blanc/article-opinion-1277855.html>

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des sigles et abreviations	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	IV
Résumé.....	V
Avant-propos.....	VIII
INTRODUCTION	1
1ÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	4
CHAPITRE 1 : ETAT DES LIEUX DE LA GESTION DES RISQUES	5
<i>Section 1 : De l'approche traditionnelle de gestion des risques à l'Enterprise-wide</i>	
<i>Risk Management (ERM).....</i>	5
I- Une approche essentielle en gestion des risques : l'ERM	5
1. Gestion traditionnelle des risques et ERM	5
2. Définitions et objectifs d'un dispositif ERM (qu'est-ce que l'ERM ?).....	7
a. Définition de la notion de risque.....	7
b. Définition de l'ERM	8
c. Objectifs associés à l'ERM.....	9
3. La gestion des risques en zone CIMA	10
II- Référentiels et standards applicables à l'ERM	12
1. COSO ERM (2017)	12
2. ISO 31000:2018.....	14
<i>Section 2 : Processus de mise en œuvre du management des risques</i>	16
I- Les Principales étapes du processus	16
1. Appréciation du risque	16
a. Identification du risque	16
b. Analyse du risque.....	17
c. Evaluation du risque	17
2. Traitement.....	19
a. Les instruments de réduction	19
b. Les instruments de financement	19
3. Audit et Communication.....	20
II- Les Parties prenantes d'un dispositif ERM.....	21

1. Les acteurs internes.....	21
2. Les partenaires d'affaires.....	22
3. Les organes régulateurs et de notation.....	22
CHAPITRE 2 : LES COMPAGNIES DE RÉASSURANCE FACE À LA GESTION DES RISQUES	24
<i>Section 1 : Les risques inhérents à une compagnie de Réassurance</i>	24
I- Fonctionnement de la réassurance	24
1. Organisation générale de la réassurance	25
a. Intérêt de la réassurance.....	25
b. Les principaux acteurs	26
c. Les modes de cession.....	26
2. Les formes de contrats de réassurance.....	28
a. Réassurance proportionnelle	28
b. Réassurance non-proportionnelle	28
3. Réglementation de la réassurance en zone CIMA	29
II- Les risques liés à l'activité de Réassurance	30
1. Les risques métier	30
a. Risques de souscription	30
b. Risques de rétrocession.....	31
c. Risques de provisionnement	31
2. Risques Internes	32
a. Risques opérationnels	32
b. Risques financiers et de trésorerie	33
c. Risques stratégiques et de gouvernance.....	34
3. Risques Externes.....	34
a. Risque économique.....	34
b. Risques de marché	35
c. Risques de conformité et réglementation.....	35
<i>Section 2 : L'émergence de nouveaux risques</i>	36
I- Le risque cyber.....	36
1. Définition du risque cyber	36
2. Les formes d'attaques cyber	37
a. La cybercriminalité :.....	37
b. L'espionnage des données :	38

c. Le sabotage	38
3. Impact sur l'activité de réassurance	38
a. Une perte de chiffre d'affaires :	39
b. Une atteinte à l'image :	39
c. Des coûts importants de restauration :	39
II- Le risque Pandémie	39
1. Définitions	40
2. La Covid-19 : une épidémie à l'échelle mondiale	40
3. Les réassureurs face au risque pandémie	41
a. Impact des plans de réassurance en place	41
b. Le risque cyber décuplé	42

2ÈME PARTIE : APPLICATION DE L'ERM A LA SOCIÉTÉ COMMERCIALE GABONAISE DE REASSURANCE 44

CHAPITRE 3 : MISE EN ŒUVRE DU MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA SCG-

RÉ 45

Section 1 : Dispositif de Management des risques 45

I- La fonction risk management au sein de la compagnie	46
1. Organisation de la SCG-Ré	46
a. Le Conseil d'Administration	46
b. La Direction Générale	46
c. Les différents Départements	47
2. Description de la fonction Risk Management au sein de la SCG-Ré	47
3. Interactions avec les fonctions : Audit et Contrôle de gestion	48
a. Risk management et Audit interne	49
b. Risk management et Contrôle de gestion	49
II- Politique et pratiques de gestion des risques à la SCG-Ré	50
1. Contexte historique de la gestion des risques à la SCG-Ré	50
2. Définition de la politique de gestion des risques	51
3. Schématisation des étapes du dispositif	52

Section 2 : Appréciation des risques 53

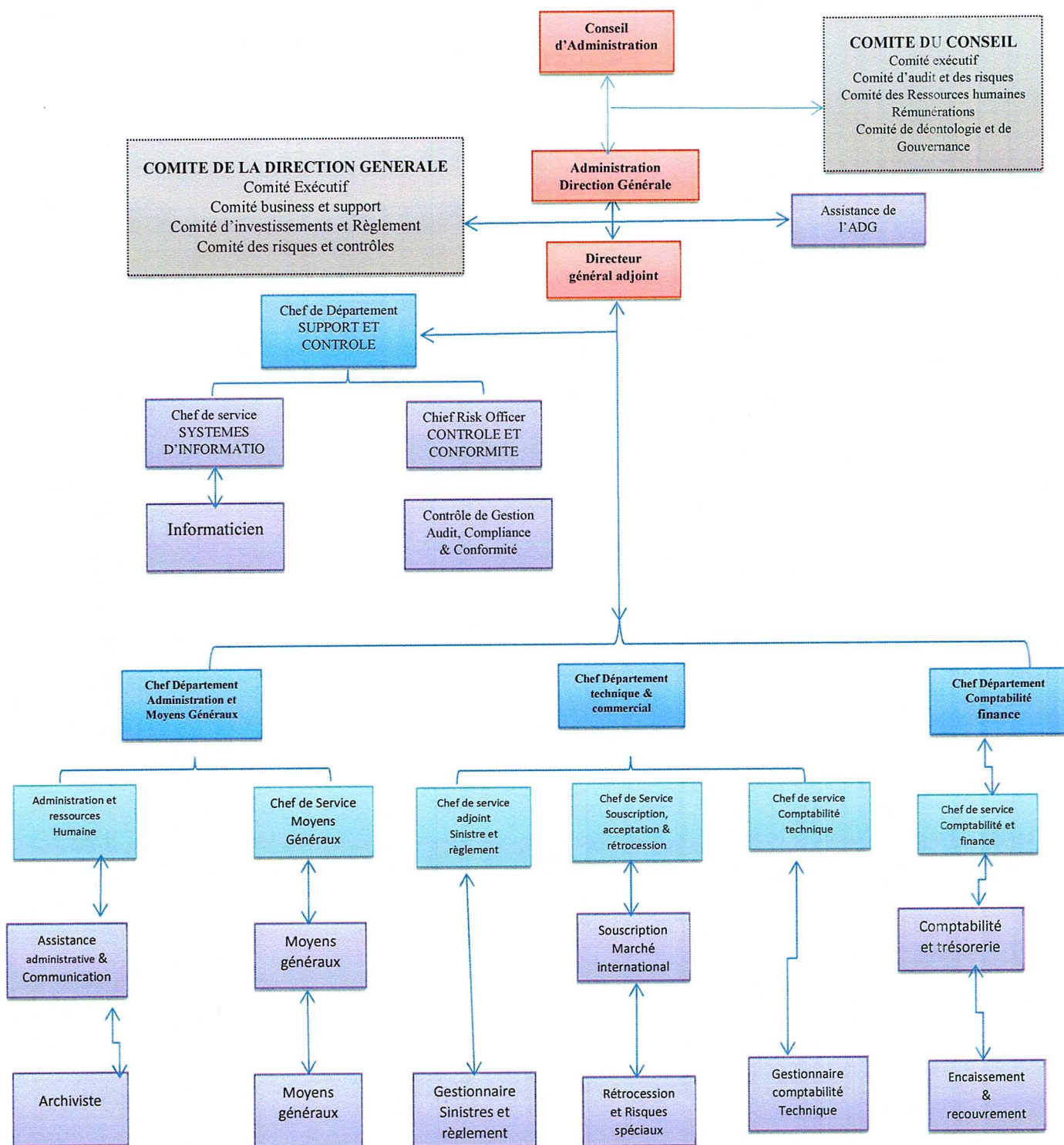
I- Étapes du processus d'appréciation des risques à la SCG-Ré	53
1. Identification et analyse des risques	53
2. Scoring	54
II- Les outils au service du management des risques à la SCG-Ré	55

1. L'appétence au risque de la SCG-Ré	55
2. Les Key Risk Indicators (KRIs).....	57
3. La cartographie des risques.....	58
CHAPITRE 4 : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES DE LA	
SCG-RÉ.....	62
<i>Section 1 : Mesure de l'appétence au risque et Stratégies de gestion des risques</i>	
<i>majeurs.....</i>	<i>62</i>
I- Mesure de l'appétence au risque de la SCG-Ré	62
1. Croissance	62
2. Rentabilité.....	63
3. Rendement des fonds propres et notation financière	64
II- Stratégie de maîtrise des risques	65
1. Instruments de maîtrise	65
2. Moyens de maîtrise des Risques stratégiques	66
a. Risque de notation et risque géopolitique.....	66
b. Le risque de déséquilibre entre croissance, rentabilité et solvabilité.....	67
c. Le risque d'atteinte à la réputation	68
3. Moyens de maîtrise des Risques opérationnels et d'assurance.....	68
a. Risques opérationnels	68
b. Risques d'assurance	69
<i>Section 2 : Recommandations.....</i>	<i>71</i>
I- Recommandations sur la mise en œuvre de l'ERM.....	71
1. Pour le top management	71
2. Pour la fonction risk management	72
II- Recommandations portant sur la gestion globale	73
CONCLUSION	76
BIBLIOGRAPHIE.....	78
ANNEXES	80
TABLE DES MATIERES.....	81

Annexe 1 : Synthèse des formes de contrats de réassurance

	Traités	Avantages	Inconvénients
Réassurance Proportionnelle	Quote-Part	- Gestion simple et peu coûteuse - Pas d'antisélection - Convient aux jeunes compagnies qui manquent de statistiques et d'expérience - Convient au lancement de nouvelles branches	- Ne permet pas de rendre homogène le portefeuille conservé - Cession identique sur tous les risques grands comme petits - Volume élevé de primes cédées - Protection non adéquate en cas de cumul
	Excédent de Plein	- Permet de conserver les petits risques - Permet de rendre homogène le portefeuille conservé - Volume de primes cédées moins élevé	- Gestion plus lourde et plus coûteuse - Protection non adéquate en cas de cumul
Réassurance Non-Proportionnelle	Excédent de Sinistres	<i>Assureur :</i> - Coût de gestion faible - Cession de primes peu élevée <i>Réassureur :</i> - Pas de participation aux petits sinistres - Indépendance par rapport à la tarification de la cédante	<i>Assureur :</i> - Protection inadaptée en cas d'évènement
		<i>Assureur :</i> - Permet de couvrir les cumuls - Coût de gestion faible - Cession de primes peu élevée <i>Réassureur :</i> - Pas de participation aux petits sinistres - Indépendance par rapport à la tarification de la cédante	<i>Assureur :</i> - Protection inadaptée pour des sinistres de petite fréquence
	Stop Loss	- Permet de limiter les pertes	- Convient uniquement aux branches à sinistralité de fréquence pour lesquelles le XS est inefficace - Limite les pertes mais ne les absorbe pas entièrement - Risque d'aléa moral des cédantes - Prime de réassurance difficile à déterminer - Pas d'intérêt d'appliquer une gestion des risques rigoureuse

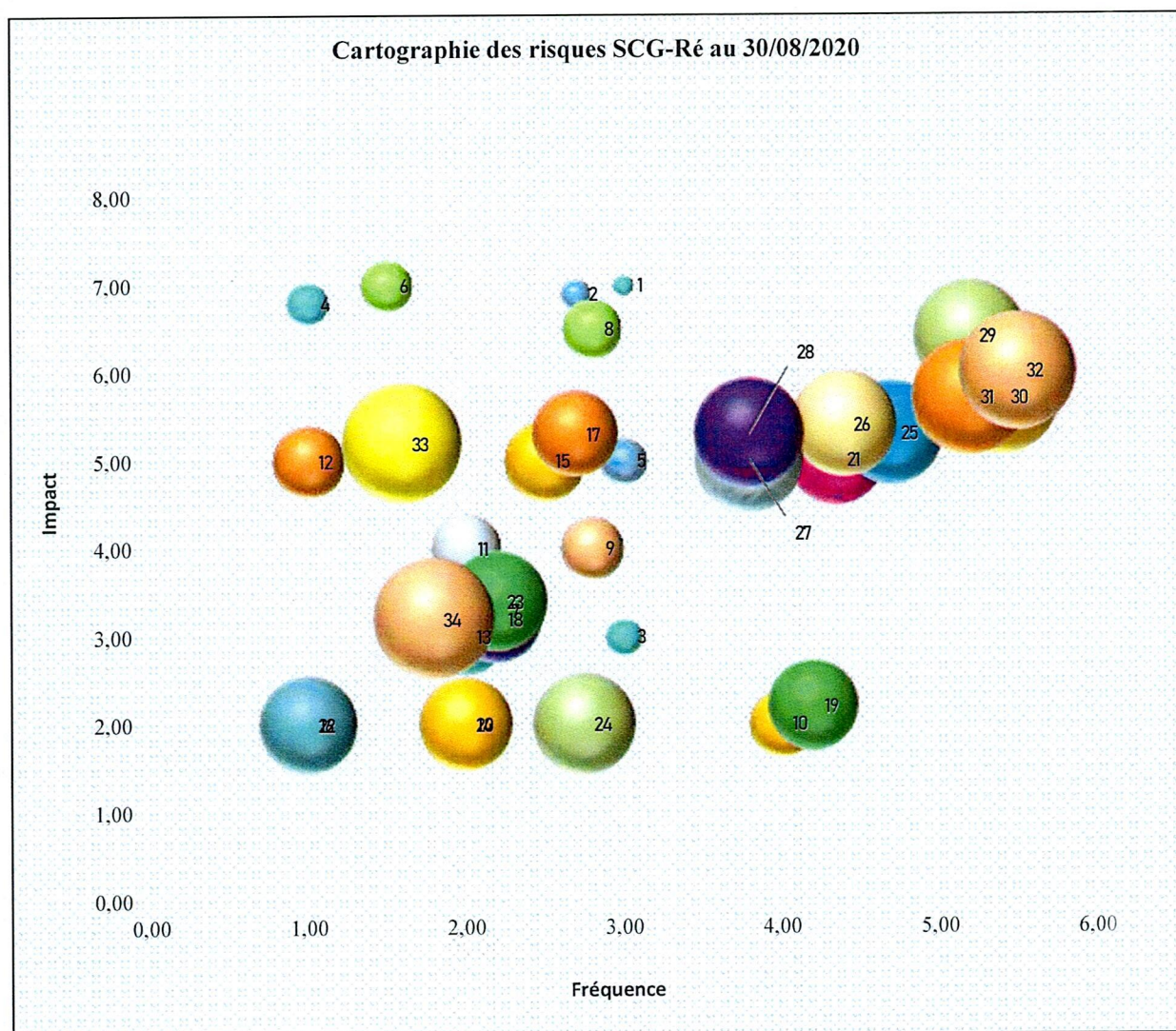
Annexe 2 : Organigramme de la SCG-Ré au 1^{er} Septembre 2020



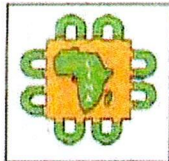
Annexe 3 : Cartographie des risques de la SCG-Ré au 31/08/2020

CATEGORIE	ID	LIBELLE DU RISQUE	Impact	Fréquence	SCORE
1- RISQUE D'ASSURANCE	1	Acceptations Légales : Découvert du fait de l'asymétrie d'information	7	3	21
	2	Acceptations Légales : Retards dus aux déclarations tardives de risque	6,9	2,7	18,63
	3	Acceptations Légales : Sous-Tarification	3	3	9
	4	Acceptations Facultatifs et Traités : Risque de cumul dans les participations aux traités des cédantes et autres réassureurs	6,8	1	6,8
	5	Cotations : Taux de primes inadéquats et retard de cotation	5	3	15
	6	Rétrocession : Programme de Rétrocession; Couverture inadéquate et Rétrocessionnaire fiable	7	1,5	10,5
	7	Rétrocession : Acceptations; Incapacité de remplacement, Mali de commission et sur-remplacement	3,3	2,2	7,26
	8	Rétrocession : Règlements; Découvert dû au non règlement des rétrocessionnaires	6,5	2,8	18,2
	9	Sinistres : Gestion inefficace des sinistres : Retard de transmission d'information; Omission d'impacter les sinistres au comptant; Non réclamation des sinistres à la rétrocession	4	2,8	11,2
2- RISQUE DE FLUCTUATION DE CHANGE	10	Fluctuation de change	2	4	8
3- RISQUE DE CREDIT	11	Placements financiers : Perte de tout ou partie des placements	4	2	8
	12	Concentration d'actifs	5	1	5
	13	Défaillance du Courtier / de la cédante	3	2	6
	14	Défaillance des rétrocessionnaires	2	2	4
4- RISQUE DE MARCHE	15	Risque de fonds propres	5	2,5	12,5
	16	Risque de taux d'intérêt	2	1	2
5- RISQUE DE REGLEMENTATION / CONFORMITE	17	Contractuel : Rédaction incomplète ou faillible des contrats; Manquement aux obligations contractuelles; Remise en cause des accords	5,3	2,7	14,31
	18	Administratif : Sanction du régulateur dû au non respect de la réglementation	3,2	2,2	7,04
	19	Fiscal : Pénalités et redressement suite à des déclarations incomplètes révélées à la suite d'un contrôle fiscal	2,2	4,2	9,24
	20	Réglementaire ou législatif : Problème d'interprétation des règlements et normes juridiques	2	2	4
6- RISQUE OPERATIONNEL	21	Technique : Non transmission ou mauvaise fiabilité des données	5	4,35	21,75
	22	Système d'Information : Non respect d'une procédure de sauvegarde	2	1	2
	23	Système d'Information : Cybercriminalité (Intrusion ou piratage du S.I.)	3,4	2,2	7,48
	24	Système d'Information : Dysfonctionnements internes au système	2	2,75	5,5
	25	Système d'Information : Absence de logiciel métier	5,3	4,7	24,91
	26	Ressources humaines : Concentration et départ des compétences	5,4	4,4	23,76
	27	Recouvrement : Volume important d'arriérés	5	3,8	19
	28	Encaissement Technique : Paiement non identifiés; balance erronée	5,3	3,8	20,14
7- RISQUE STRATEGIQUE	29	Notation	6,4	5,2	33,28
	30	Equilibre entre croissance, rentabilité et solvabilité	5,7	5,4	30,78
	31	Risque de réputation	5,7	5,2	29,64
	32	Risque géopolitique	6	5,5	33
8- RISQUE DE LIQUIDITE	33	Problèmes de liquidité	5,2	1,6	8,32
	34	Rendement insuffisant des placements	3,2	1,8	5,76

Annexe 4 : Cartographie des risques de la SCG-Ré 31/08/2020 (Diagramme à bulles)



Annexe 5 : Règlement d'application de la CIMA sur les activités de réassurance du 27 mars 2020



C I M A
CONFERENCE INTERAFRICAINNE
DES MARCHES D'ASSURANCES

SECRETARIAT GENERAL

REGLEMENT D'APPLICATION * **- 001** /R/CIMA/SG/2020
PORTANT SUR LE RESPECT DES OBLIGATIONS REGLEMENTAIRES ET
CONTRACTUELLES DANS LE CADRE DES OPERATIONS DE REASSURANCE

LE SECRETAIRE GENERAL DE LA CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES,

VU le Traité instituant une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats africains, notamment en ses articles 31 et 39 ;

VU le code des assurances en ses articles 331-14, 331-15, 331-16, 331-17, 331-18 et 811 ;

VU le règlement n° 0001/CIMA/PCMA/CE/2016 du 03 avril 2010 complétant la liste des documents et registres comptables des organismes d'assurances et instituant des états de reporting spécifiques sur les opérations de réassurance ;

Considérant les instructions du Conseil des ministres en sa session du 10 octobre 2019 ;

Considérant la nécessité d'assainir les comptes courants de réassurance et les relations entre les acteurs de la réassurance,

ARRETE :

Article 1^{er} : les réassureurs et assureurs sont tenus de respecter scrupuleusement les obligations réglementaires et contractuelles. A cet effet, ils devront veiller à mettre en œuvre dans les délais prescrits ou convenus les dispositions suivantes :

Pour les affaires facultatives :

- établir et transmettre les bordereaux de placement dits bordereaux de cession primes au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'accord de placement. Le réassureur est tenu de notifier à l'assureur son accord sur le contenu du bordereau ou de lui faire part de ses observations dans les 15 jours de la réception du bordereau ;
- payer sans délai au réassureur la prime nette du bordereau de cession primes et au plus tard dans les soixante (60) jours, à compter de la réception de l'accord du réassureur, sous réserves des dispositions prévues à l'article 13 du code des assurances, et de la circulaire N°002/CIMA/CRCA/PDT/2011 ;
- informer le réassureur dans les quinze (15) jours suivant la réception de la déclaration de l'assuré, des sinistres survenus ;
- notifier au réassureur dans un délai de quinze (15) jours toutes les évolutions survenues et ayant un impact sur l'évaluation du sinistre ;



CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES

- transmettre les bordereaux de sinistres accompagnés des pièces justificatives nécessaires à l'étude du dossier par le réassureur. Le réassureur examine le dossier avec diligence. Il est tenu de payer les sinistres à l'assureur dans les trente (30) jours de la réception et de la validation des documents transmis ;
- communiquer au réassureur à la fin de chaque exercice, le montant individuel des provisions de sinistres constituées sur les affaires facultatives ;
- communiquer au réassureur une information complète sur les procédures de recours et lui transmettre tous les documents et informations permettant la mise à jour de son évaluation ;
- reverser, dans les 30 jours de l'encalssement, toute somme perçue au titre des recours.

Pour les traités :

- établir les comptes courants selon les normes convenues et les transmettre dans les délais contractuels ;
- régler les primes provisionnelles et les primes minimales de dépôt à leurs échéances ;
- établir les comptes d'ajustement selon les normes convenues et les transmettre dans les délais contractuels ;
- payer les soldes des comptes techniques et/ou des notes de débit ou de crédit dans les délais contractuels ;
- payer les appels au comptant aux cédantes dans les délais contractuels.

Les obligations ci-dessus énumérées des assureurs et réassureurs incombent également aux courtiers lorsque les affaires ont été placées par leur intermédiaire.

Article 2 : le non-respect des dispositions ci-dessus est passible des sanctions prévues aux articles 312, 333-1-1, 333-1-2, 822, 823 et 824 du code des assurances.

Article 3 : le présent règlement d'application qui prend effet à compter de la date de sa signature, sera publié au Bulletin Officiel de la CIMA.

Fait à Libreville, le 27 MARS 2020



Le Secrétaire Général

Issoufa NCHARE

