Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
(C.I.M.A.)
Institut International des Assurances
(I.I.A.)
Boîte postale 1575 Yaoundé-Tél :(+237) 22 20 71 52-Fax : (+237) 22 20 71 54
Email: iia@iiacameroun.com
Site web: http://www.iiacameroun.com
Yaoundé-CAMEROUN

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance (DESS-A)

Cycle III : 23ème promotion 2016-2018

Thème :

RISK MANAGEMENT, OUTIL DE RESILIENCE POUR LES COMPAGNIES D'ASSURANCE NON-VIE DE LA ZONE CIMA : CAS DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES DU BENIN

Réalisé et présenté par :

Maéssarath Adétôla Adoukè ADECHI
Etudiante en DESSA
IIA-YAOUNDE

Sous la Direction de :

M. Mouftaou SOUHOUIN

Directeur Général de L'Africaine des Assurances
DESSA, 9e Promotion (1988-1990)

Le sens de l'engagement

Novembre 2018

DÉDICACE

Je dédie ce travail à :

- Mes parents qui ne cessent de m'encourager. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que Dieu leur procure une très bonne santé et une longue vie ;

- Tous mes frères et ma sœur, mes cousins et cousines, oncles et tantes à qui le grand plaisir revient pour leurs conseils, aides, et encouragements ;

- Mes aimables ami(e)s Mirèze, Follabi et Nadège qui m'ont toujours aidée et accompagnée durant mon séjour tant au Cameroun qu'au Bénin ;

- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont œuvré pour la réalisation de ce travail.

REMERCIEMENTS

Nelson Mandela disait : « *Aucun de nous en agissant seul ne peut atteindre le succès* »
C'est donc pour cela que nous tenons à présenter très sincèrement, notre profonde gratitude à tous ceux qui ont œuvré pour que nous atteignions ce succès avec enthousiasme, gloire, efficacité, et sans ambiguïté.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude principalement à :

- Monsieur **Jean Paul LOUISOT**, notre professeur de Risk Management et Directeur de mémoire qui, dès le début de ce travail, a accepté de nous suivre. Malgré la distance qui nous sépare, il a respecté son engagement sans faille, ce qui nous a motivée davantage ;
- Monsieur **Mouftaou SOUHOUIN**, Directeur Général de L'Africaine des Assurances et encadreur de notre mémoire qui nous a ouvert ses portes et nous a permis non seulement de bénéficier de sa structure pour effectuer cette étude mais également, de la mener jusqu'à terme dans les meilleures conditions possibles ;
- Mme **Gildasie DJEGBETON**, Chef de Service Audit Interne, et son Assistante, **Mme Swaad ADEGBINDIN BELLO** dont les orientations et les observations nous ont permis de mener à terme l'étude et d'améliorer le contenu du mémoire ;
- Tout le corps enseignant de l'IIA, à qui nous devons les compétences acquises en assurance tout au long de notre séjour à l'IIA ;
- Monsieur **Ousmane LAGUIDE**, Commissaire Contrôleur en Chef à la CIMA, qui nous a toujours porté son soutien indéfectible durant toute la formation à l'IIA et notre séjour au Cameroun ;
- Monsieur **Urbain ADJANON**, Directeur Général de l'IIA, pour nous avoir accompagnés pendant toute l'année scolaire ;
- Monsieur **Dembo DANFAKHA**, Directeur des Etudes de l'IIA, pour son dévouement aux affaires académiques. Il n'a ménagé aucun effort pour que notre formation soit de qualité ;
- Toute l'Administration de l'IIA, en particulier Messieurs **Gali GANDA**, Directeur Administratif et Financier, et **Ambrose NIMBO**, chauffeur des étudiants pour leur efficacité et leur contribution à l'assurance de notre sécurité financière et logistique ;
- Toute la Direction Générale des Affaires Economiques du Bénin en particulier Monsieur **Odon KOUKPAKI**, Directeur des Assurances pour leur dévouement à l'amélioration de nos conditions de vie à l'IIA ;

- Tout le personnel de la Direction des Assurances du Bénin pour leur appui et soutien ;
- Messieurs **Roger Jean-Raoul DOSSOU-YOVO**, ancien Directeur Général de l'IIA et **Gilbert KOVY**, dont les conseils et la documentation nous ont été d'une très grande utilité ;
- Tout le personnel de L'Africaine des Assurances, en particulier les Directeurs, Chefs de Service et Opérationnels qui nous ont prêté mains fortes en nous accordant leur temps pour répondre à nos interviews et renseigner nos questionnaires ;
- Tous nos ainés et anciens collègues de promotion, Messieurs **Martial AGBOTON, Gilbert KOVY, Guy KPONAN, Evariste NONFODJI, Alexis ZANNOU, Achille HOUNGA, Modeste AVOCE** et **Narcisse ALLIGBONONSI** pour la qualité de leurs remarques et observations dans l'amélioration de la rédaction du présent document ;
- Mme **Alvine GAINNAING WACHOU,** ainée de la 20ème promotion (2010-2012) de l'IIA, actuellement Risk Manager ; Responsable Assurances et Prévention des Risques à TOTAL s. a, et dont les observations et les orientations nous ont permis d'améliorer le présent travail ;
- Aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail en acceptant de l'examiner afin de l'améliorer à travers leurs propositions ;
- Tous ceux qui n'ont pas été cités.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACM	: Accidents Corporels et Maladie
AG	: Agents Généraux
AMRAE	: Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
AR	: Autres Risques
ARDD	: Autres Risques Directs Dommages
ASA	: Association des Sociétés d'Assurances
AT	: Autres Transports
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics
CA	: Chiffre d'Affaires
CENTIF	: Cellule Nationale du Traitement des Informations Financières
CES	: Conseil Economique et Social
CFA	: Communauté Financière d'Afrique
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CRCA	: Commission Régionale du Contrôle des Assurances
CRO	: Chief Risk Officer
DEI	: Direction de l'Emigration et de l'Immigration
DPCI	: Dispositif Permanent du Contrôle Interne
ERM	: Entreprise-wide Risk Management
FANAF	: Fédération des sociétés de droit national africaines
FERMA	: Fédération Européenne des Associations de Risk-Managers
HFTIP	: Humaines, Financières, Techniques, Informationnelles et Partenaires
IADB	: Incendie et Autres Dommages aux Biens
IARDT	: Incendie, Accidents, Risques Divers et Transports
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	: Institut International des Assurances
IMF	: Institution de Microfinance
OCDE	: Organisation de Coopération et de développement Economique
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OM	: Objectifs Métiers
OS	: Objectifs Supports
RC	: Responsabilité Civile
RCG	: Responsabilité Civile Générale
RIMRAE	: Réseau Ivoirien de Management des Risques et Assurances d'Entreprise
RM	: Risk Manager / Risk Management
RNIE	: Route Nationale Inter-Etat
SONACOP	: Société Nationale de Commercialisation des produits Pétroliers
SONAR	: Société Nationale d'Assurance et de Réassurance
TA	: Transports Aériens
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
TM	: Transports Maritimes
VTM	: Véhicules Terrestres à Moteur

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Part du marché de L'Africaine par branche sur trois (03) ans 22
Tableau 2: Profil de sinistralité en automobile de L'Africaine des Assurances (2017).....28
Tableau 3: Classification des risques inhérents à l'activité d'assurance 32
Tableau 4: Echelle de scoring de la probabilité de survenance 36
Tableau 5: Echelle de scoring de la gravité 36
Tableau 6: Présentation de l'effectif des enquêté(e)s par qualification et par entité.....37
Tableau 7: Légende de lecture de la matrice des risques.....39
Tableau 8: Formulation de l'hypothèse d'étude liée à l'objectif de production.....40
Tableau 9: Taux de Cession des primes par branche.....47
Tableau 10: Taux de cessions des sinistres par branche sur trois (03) ans.....48
Tableau 11: Analyse de la commission globale de réassurance 49
Tableau 12: Analyse du résultat de la réassurance 50
Tableau 13: Evolution du Chiffre d'Affaires (CA) par branche de L'Africaine 52
Tableau 14: Rapprochement entre Prévisions et Réalisation de L'Africaine.....54
Tableau 15: Résumé des risques identifiés par les enquêtés eux-mêmes 58
Tableau 16: Cartographie des vulnérabilités pesant sur L'Africaine des Assurances 59
Tableau 17: Légende de compréhension des sigles des ressources et objectifs opérationnels 62
Tableau 18: Traitement des conséquences des vulnérabilités majeures « inacceptables » .62
Tableau 19: Traitement des vulnérabilités majeures « tolérables s'ils sont sous contrôle »63
Tableau 20: Traitement des vulnérabilités majeures « inacceptables ».....65
Tableau 21: Traitement des vulnérabilités majeures « tolérables s'ils sont sous contrôle »66
Tableau 22: Marge de Solvabilité (état C11) de L'Africaine sur 3 ans 83
Tableau 23: Couverture des Engagements Réglementés (ER) sur trois (03) ans 84

LISTE DES FIGURES, SCHEMAS ET ANNEXES

➢ LES FIGURES :

Figure 1: Modélisation standard du risque 6

Figure 2: Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque 11

Figure 3: Récapitulatif des piliers de Solvabilité 2 15

Figure 4: Différents niveaux d'appréciation des risques 35

➢ LES SCHEMAS

Schéma 1: Présentation de la démarche du management des risques de l'entreprise 9

Schéma 2: Situation géographique du siège de L'Africaine des Assurances 21

➢ LES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de L'Africaine des Assurances (2018) 82

Annexe 2: Analyse de la marge de solvabilité de L'Africaine sur trois (03) ans 83

Annexe 3: Analyse de la couverture des engagements réglementés sur trois (03) ans 84

Annexe 4: Tableau de classification des risques à partir des questionnaires 85

Annexe 5: Questionnaire d'identification des vulnérabilités adressé aux chefs et/ou opérationnels des entités de production, sinistres et, comptable et financière (volet n°1) .. 86

Annexe 6 : Guide d'entretien avec le DG A.A 90

Annexe 7: Questionnaire d'identification des vulnérabilités adressé aux chefs et/ou opérationnels des entités de production, sinistres et, comptable et financière (volet n°2) .. 93

RÉSUMÉ

Le Risk Management ou la gestion des risques est un outil primordial et incontournable que les compagnies d'assurance qui espèrent une pérennité doivent déployer pour garantir une meilleure rentabilité, atteindre les objectifs fixés, garantir leur survie et résilience face à tout événement extérieur. Et surtout, dans l'environnement actuel complexe, fulgurant, instable et incertain, intégrer les risques aux principes et stratégies de management est devenu une nécessité.

L'objectif de notre étude est de montrer l'importance (utilité) du risk management aux dirigeants de sociétés d'assurance non-vie de la zone CIMA pour leur suggérer son intégration dans leur processus et stratégie de management. Cette intégration aura donc pour finalité, d'améliorer aussi bien la rentabilité, la prise de décision que la solidité financière ainsi que la satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes.

Pour parvenir à montrer que le risk management est un outil de résilience, nous avons exploité la démarche ERM (Entreprise-wide Risk Management) qui nous a permis après avoir identifié les risques majeurs pesant sur L'Africaine des Assurances, de les analyser puis de les traiter pour aboutir à une cartographie desdits risques.

Avec cette cartographie, l'entreprise dispose d'un outil pour maîtriser ses risques. Elle lui permet d'identifier, d'anticiper et de réduire les menaces susceptibles de la compromettre puis les transformer en avantage concurrentiel. Cette cartographie représente pour l'organisme qui la détient, un outil efficace de décision, de défense. Elle concourt à la garantie de la résilience de l'organisme face à ces menaces.

C'est donc pour garantir cette résilience à toutes les compagnies d'assurance non vie de la zone CIMA, que nous leur avons recommandé l'intégration de la fonction risk management à travers le processus de l'ERM, qui assure une gestion holistique des risques, dans le pilotage de l'organisation. L'ERM, est un remarquable outil d'efficience qui facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs. L'ERM est donc une approche efficiente pour gérer les incertitudes.

***Mots clés** : ERM, Résilience, CIMA, Parties prenantes et Cartographie des risques.*

ABSTRACT

Risk Management is an undeniable and unavoidable means insurance companies that hope for sustainability ought to spread out to ensure better profitability achieve set goals and secure survival and resilience to any external event. Therefore integrating risk with management principles and strategies becomes essential particularly in the present complex dizzying unstable and uncertain environment.

The aim of our research is to point out the importance of risk management to the executives of non-life insurance companies in the CIMA zone in order to suggest its integration into their management process and strategy. The known integration will aim to improve profitability decision making and financial stability as well as meeting expectations of all stakeholders.

To succeed in demonstrating that risk management is a way out for resilience we applied ERM (Entrprise-wide Risk Management) approach which first enabled us identify the major risks weighing on L'Africaine des Assurances Company to achieve a mapping of those risks.

With the help of the mapping the company can control her risks. The mapping will help her identify anticipate and reduce threats that could compromise her, and on the orther hand, could transformthem into competitive advantages. To the company bearing the mapping, she stands for an effective implement for decision making and protection. She secures her resilience to the threats.

In order to insure resilience to all non-life insurance companies in the CIMA zone, we encourage them apply risk management through ERM approach which ensures full risk management within an organization. ERM is an important efficiency intrument that makes easy decision making and achievement of goals. ERM is therefore an approach to handle incertitude.

Keywords : ***ERM, Resilience, CIMA, Stakeholders, and Risk mapping.***

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

PARTIE I : CADRES THEORIQUE, REGLEMENTAIRE DE L'ERM, CONTEXTE, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 3

CHAPITRE I : PRESENTATION DES CADRES THEORIQUE, REGLEMENTAIRE DE L'ERM ET DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES 4

Section I : Revue de littérature sur l'ERM 4

Section II : Présentation du contexte réglementaire du RM en zone CIMA et de L'Africaine des Assurances 17

CHAPITRE II : DE LA PROBLEMATIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE 29

Section I : Pourquoi le choix de l'étude sur le Risk Management ? 29

Section II : Du dépouillement des questionnaires à la définition des hypothèses et limites de l'étude 37

PARTIE II : DIAGNOSTIC DES VULNERABILITES MAJEURES POUVANT COMPROMETTRE LA RESILIENCE DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES 44

CHAPITRE III : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES VULNERABILITES MAJEURES PESANT SUR LA COMPAGNIE 46

Section I : Identification et analyse des éléments de résilience 46

Section II : Analyse de la performance opérationnelle de L'Africaine et vérification de l'hypothèse émise 52

CHAPITRE IV : TRAITEMENT ET RECOMMANDATIONS 58

Section I : Traitement des risques majeurs identifiés au moyen des questionnaires 58

Section II : Recommandations 69

CONCLUSION GENERALE 78

BIBLIOGRAPHIE 80

ANNEXES 82

TABLE DES MATIERES 100

INTRODUCTION GENERALE

La révolution technologique qui impose une entrée accélérée de l'assurance dans l'ère du digital, l'augmentation des contraintes réglementaires, l'impact des crises financières et la dérive des catastrophes naturelles[1] constituent des phénomènes qui modifient de manière importante la pratique de la profession d'assurance. Ainsi, ils exigent des assureurs une importante prise de conscience pour faire face au géant bouleversement qui se prépare dans leur secteur avec le développement de ce que certains appellent la quatrième (4ème) révolution industrielle.

C'est dans un tel contexte que les assureurs recherchent des compétences nouvelles pour minimiser les risques majeurs qui peuvent s'avérer catastrophiques à leur activité. Ce bouleversement engendre également une forte inquiétude sur la transformation du paysage des assurances dans la zone de la Fédération des sociétés d'assurance de droit national africaines (FANAF). Ce qui a fait l'objet de débats intéressants lors de l'Assemblée Générale (AG) de ladite Fédération tenue à Kigali au Rwanda en février 2018.

Il s'agit de savoir qui des assureurs, réassureurs et courtiers pourront survivre à ce tsunami technologique et social ? Les acteurs et dirigeants intervenant dans ce secteur désirant maintenir leur existence sur le marché ont donc intérêt à embrasser les changements en se préparant efficacement afin de pouvoir atteindre les objectifs stratégiques qu'ils se sont fixés. C'est à ce prix qu'ils pourront faire face aux menaces qui les guettent et même les transformer en opportunités au travers des avantages concurrentiels qu'ils sauront dégager.

Grâce aux innovations technologiques, de nouveaux risques apparaissent, les besoins d'assurance des assurés (organismes et particuliers) augmentent et se diversifient du fait de la non-maitrise des risques et de la fragilité financière de ses acteurs/créateurs.

Les compagnies d'assurance sont des organismes qui acceptent a priori après analyse, d'assumer pour autrui, les conséquences financières des risques assurables. Ainsi, l'incertitude liée à la réalisation ou non du risque leur est transférée par des individus « risquophobes[2] » moyennant une prime ou cotisation.

Un suivi rigoureux des risques souscrits en portefeuille (externes) et ceux auxquels elles s'exposent dans leur gestion opérationnelle (internes) doit être assuré par un cadre de direction : le Risk Manager appelé en anglais Chief Risk Officer (CRO) qui est chargé

[1] L'ouragan Andrew en 1992, les ouragans Katrina, Rita et Wilma en 2005 et les attaques terroristes à New-York en 2001.
[2] Ce sont des individus qui présentent de l'aversion pour le risque ie ils préfèrent un gain relativement sûr à un gain plus important mais aléatoire et risqué.

d'identifier, d'évaluer les risques et de mettre en place les actions pour réduire leurs conséquences. Cette fonction doit être dorénavant intégrée dans l'organisation de toute compagnie d'assurance au regard des actuelles normes prudentielles européennes orientées (Solvency II) qui se veulent rigoureuses dans un cadre plus cohérent et clair au public.

Cependant, nous constatons que dans la plupart des organigrammes des sociétés d'assurance de la zone CIMA, le poste de Risk Manager n'apparait pas clairement. C'est une fonction généralement cumulée avec celles de l'Auditeur Interne ou du Directeur Technique dans certaines compagnies d'assurance, ou elle n'existe pas. Or, dans les compagnies pétrolières et sociétés de brasserie et, d'autres domaines tels que la santé, la banque, l'agriculture, etc. et même pour le Bâtiment et Travaux Publics (BTP), lorsqu'on parle de Risk Manager, nous apercevons clairement son rôle et l'intérêt de son intervention sachant qu'il permet à toute organisation selon sa taille, de mieux connaitre ses risques par leur identification et analyse puis met en place un processus de gestion et un système de contrôle.

C'est fort de ce constat qu'est née la nécessité de réfléchir sur l'importance du risk management (gestion des risques) dans les compagnies d'assurance notamment non vie de la zone CIMA. De cette nécessité, nous avons formulé notre thème de mémoire comme suit : **« Risk Management, outil de résilience pour les compagnies d'assurance non vie dans la zone CIMA : cas de L'Africaine des Assurances S.A du Bénin ».**

L'objectif principal de ce mémoire est d'amener les dirigeants desdites sociétés à percevoir l'utilité de la gestion des risques d'entreprise (en anglais, Entreprise-wide Risk Management) afin de leur suggérer de l'intégrer dans leur stratégie pour améliorer aussi bien leur performance et rentabilité que leur solvabilité.

Notre démarche consistera :

- Dans une première partie, à présenter le cadre théorique et réglementaire de l'Entreprise-wide Risk Management (ERM) ainsi que la problématique et la méthodologie de notre étude.
- Dans une deuxième partie, nous allons procéder au diagnostic des vulnérabilités majeures se présentant à L'Africaine des Assurances. Au terme de ce diagnostic, nous aurons à montrer à partir de la cartographie des risques que le RM est un outil de flexibilité et formulerons des suggestions tant pour L'Africaine des Assurances que pour les autres compagnies d'assurance non vie de la zone CIMA.

PARTIE I : CADRES THEORIQUE, REGLEMENTAIRE DE L'ERM, CONTEXTE, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après avoir présenté le cadre théorique et réglementaire de l'Entreprise-wide Risk Management (ERM) et L'Africaine des Assurances (chapitre I), nous évoquerons la problématique et la méthodologie de notre étude (chapitre II).

CHAPITRE I : PRESENTATION DES CADRES THEORIQUE, REGLEMENTAIRE DE L'ERM ET DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES

Le présent chapitre s'articule autour de deux sections à savoir : la revue de littérature sur l'Entreprise-wide Risk Management (Section 1) et la présentation de la réglementation sur le RM en zone CIMA et la présentation de L'Africaine des Assurances (Section 2).

Section I : Revue de littérature sur l'ERM

Cette section fait référence aux œuvres scientifiques qui définissent les concepts, afin de garantir une objectivité. Nous allons aborder dans un premier temps, les généralités tant sur le risque que sur l'ERM (paragraphe 1) et en second lieu, les principaux cadres de référence et standards de l'ERM (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Généralités sur le risque et l'ERM

Il s'agira d'appréhender la notion de risque en assurance, sa perception par le décideur ainsi que les comportements de ce dernier face au risque (paragraphe 1) et dans un second paragraphe, d'aborder les généralités sur l'ERM (définition, objectifs et démarche).

1.1. Notions de risques et comportements associés

Le risque se définit comme l'éventualité d'un événement futur et fortuit, ne dépendant pas exclusivement de la volonté et dont la matérialisation causerait la perte d'un objet ou tout autre dommage. Il naît de l'aléa et se caractérise par la fréquence (probabilité de survenance) et la gravité (montant des dommages).

Dans ce paragraphe, nous examinerons d'une part, le concept du risque dans le domaine de l'assurance et la perception ainsi que le comportement qui gouvernent la prise de risque par le décideur d'autre part.

1.1.1. Acception du risque dans l'industrie des assurances

Le risque est défini par la probabilité de survenance d'un événement profitable ou dommageable et par l'ampleur de ses conséquences. Il peut être appliqué à une personne, une population, des biens, l'environnement ou le milieu naturel. Dans certains domaines comme celui de l'assurance, nous parlerons du risque **aryétique**[3] (du grec *aryéticos*, qui

[3] Cf. **Georges Jousse**,2004, *Traité de riscologie - La science du risque ;* pour l'étude générale et scientifique des risques quels qu'ils soient.

signifie « négatif ») qui consiste pour l'assureur de ne s'intéresser qu'au côté négatif du risque (menace) et d'oublier souvent l'autre côté positif (opportunité). Selon **Georges Jousse**, il est important d'être conscient que cet aspect n'est donc pas la valeur réelle du risque (au sens scientifique) car il ne tient pas compte des événements qui n'ont pas eu de conséquences.

Ainsi, la notion de risque est la probabilité qu'un dommage, un accident survienne et c'est contre cette probabilité que le particulier ou le professionnel souhaite s'assurer. L'assurance permet alors de prendre en charge suivant les garanties du contrat d'assurance, les éventuelles conséquences financières humaines et/ou matérielles du « **risque assurable** » qui doit présenter certaines caractéristiques :

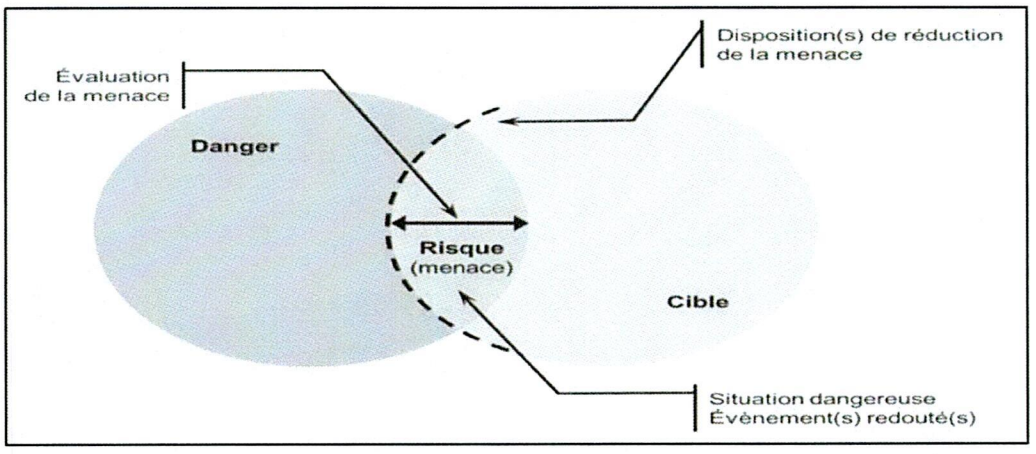
- Il doit être **aléatoire**, c'est-à-dire que l'événement assurable doit être imprévisible et sa matérialisation doit être liée au hasard (du point de vue de l'assuré) ;
- Il doit être **futur** ; pour un événement déjà réalisé, il n'y a plus de risque ;
- Il doit être **licite**, c'est-à-dire non contraire à la loi ;
- Il doit être **involontaire**, c'est-à-dire indépendant de la volonté de l'assuré ;
- Il doit être **réel**, c'est-à-dire que le bien assuré (par exemple, une voiture) doit exister ;
- Il ne doit pas être assez **fréquent** pour permettre de calculer sa probabilité ;
- Il ne doit pas être trop **courant** car il serait alors trop certain.

Au-delà de ces spécificités du risque assurable, il faut rappeler que c'est l'**aléa** qui constitue le principal caractère des contrats d'assurance définit par la notion de risque.

1.1.2. Perception du risque

L'acceptation d'un risque ou pas est le résultat de l'évaluation que nous faisons du risque sur la base d'une prise de décision rationnelle. En effet, lorsque nous revenons à la définition du risque, nous identifions trois éléments composants qui lui sont intrinsèques et le caractérisent. Il s'agit : **du danger (l'événement dommageable), de la cible menacée par ce danger** et **de l'estimation faite du risque**. Toutefois, un quatrième élément est à considérer dans une optique plus pragmatique. Il s'agit des **dispositions dont la présence avérée réduit la menace,** sans lesquelles l'estimation obtenue serait celle d'un risque que la théorie dit **inhérent** ; qui existerait en dehors de toute maîtrise. (cf. figure n°1 ci-dessous).

Figure 1: Modélisation standard du risque



Source : Partie I, risques et concepts associés de Jean Le Ray-Boutique AFNOR Editions, page 7

De plus, pour qu'il y ait risque, il faut la présence simultanée d'un danger (situation vulnérable de l'existence d'une menace) et préjudiciable à une cible identifiée. L'évaluation de cette menace constitue alors le risque.

Après avoir perçu le risque, quelles sont les réactions qui guident le choix de ses décideurs ?

1.1.3. Comportement (aversion et appétence) du décideur face au risque :

L'aversion au risque est l'un des tous premiers principes découverts en économie. Elle est mise en évidence par **Daniel Bernoulli**, il y a 306 ans. C'est un comportement économique qu'ont les investisseurs et parieurs face à un risque. Dire que ces derniers ont une certaine aversion pour le risque signifie qu'ils **préfèreront un gain relativement sûr à un gain bien plus important mais aléatoire** (mieux vaut recevoir 1.000 francs qu'avoir une chance sur 100 d'en recevoir 10.000), selon l'adage « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ».

La notion d'**appétence au risque** ou **« risk appetite »** quant à elle, se définit comme **le niveau de risque qu'un assureur est prêt à assumer pour mener à bien chacune de ses opérations**. Elle est au cœur des préoccupations des compagnies d'assurance car la pérennité et la rentabilité d'un assureur reposent sur sa capacité à mutualiser et gérer des risques. Toutefois, chaque investisseur a son propre profil boursier. Par exemple, les sociétés d'assurance et de réassurance n'ont pas la même vision du risque. C'est ainsi que certains assureurs accepteront de souscrire des risques que d'autres refuseront. L'appétence pour le risque dépend d'une multitude de facteurs, notamment :

- des exigences des actionnaires en termes de rentabilité ;
- du degré d'expertise détenue (le niveau de capital, la solvabilité) ;
- de l'expérience dans le domaine considéré (les objectifs de chiffre d'affaires) ;

- de la concurrence (les garanties et produits offerts) ;
- de la couverture de réassurance ou de rétrocession (la protection du capital mis en place par les actionnaires).

En somme, le plus souvent, le **risque** est perçu dans son aspect négatif, la possibilité de survenance d'un événement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa. C'est une notion complexe, de définitions multiples car d'usage multidisciplinaire. Prédire ou prévoir les conséquences des aléas fait partie de l'analyse et la **gestion des risques**. Ainsi, il est défini, en statistiques descriptives comme la probabilité d'exposition à un danger, à un événement (maladie, décès, accident) pendant un intervalle de temps défini.

En **gestion des risques**, le risque résulte de quatre facteurs : **un danger, une probabilité d'occurrence, sa gravité et son acceptabilité.** Selon le référentiel *ISO*[4] *Guide 73, Vocabulaire du management du risque* qui a été revu lors du développement de la norme *ISO 31000:2018, Management du risque, Principes et lignes directrices*, la nouvelle définition (depuis janvier 2010) couple le risque aux objectifs de l'organisation : « ***Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs*** ». Celle-ci abandonne donc la vision précédente (de 2002) de l'ingénieur : « ***Le risque est la combinaison de la probabilité d'évènement et de sa conséquence*** ». C'est cette nouvelle définition de l'ISO que nous allons retenir car elle cadre mieux avec le thème de ce mémoire. Pour assurer leur pérennité, rassurer les investisseurs et remplir leurs obligations réglementaires, les entreprises s'appuient sur leur **fonction Risk Management.** Alors, qu'est-ce que l'ERM ?

1.2. Définition, objectifs et démarche de l'ERM

Le management de risque dans l'entreprise s'inscrit dans un cadre de référence basé sur la sécurité et l'atteinte des objectifs stratégiques. C'est le parti pris du Committee Of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission ; notamment le COSO 2 ou COSO ERM qui est un référentiel appuyé sur le contrôle interne. Alors, qu'entendons-nous par ERM ?

1.2.1. Définition

L'Entreprise-wide Risk Management constitue une approche essentielle en matière de management des risques. Il est devenu le nouveau slogan de la gestion des risques et se

[4] L'ISO (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.

traduit concrètement sur le terrain par une gestion globale et intégrée des risques dans laquelle le rôle des responsables opérationnels devient essentiel.

Le management des risques traite des menaces et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Alors, il se définit 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'organisation. 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 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'organisation.*

La version actualisée « ERM 2017 » vise à prendre en compte les nouveaux risques, les attentes en matière de gouvernance notamment la performance et le lien avec la stratégie de l'entreprise. Elle constitue une mise à jour du référentiel de la gestion des risques. Le dispositif de management des risques a pour cœur de missions d'identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisme et de gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque.

Cependant, ce dispositif doit avoir des objectifs spécifiques que nous passerons en revue dans le paragraphe suivant.

1.2.2. Objectifs de l'ERM

La gestion des risques a pour objectif fondamental de **garantir la survie de l'organisation en toutes circonstances**. En effet, elle consistera pour les décideurs de s'assurer, des conditions d'un rebondissement optimum, même après un sinistre grave, voire catastrophique. Donc, l'un des objectifs fondamentaux de la gestion des risques, encore plus important que la survie, est de permettre la **résilience** (sa capacité à résister aux chocs, crises, exigences de ses parties prenantes, changements, à la réglementation et à toute situation menaçante) de l'organisme en toutes circonstances. C'est pourquoi la gestion des risques doit être centrée sur l'atteinte des objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels fixés par l'organisme dans le cadre de sa mission et de sa vision.

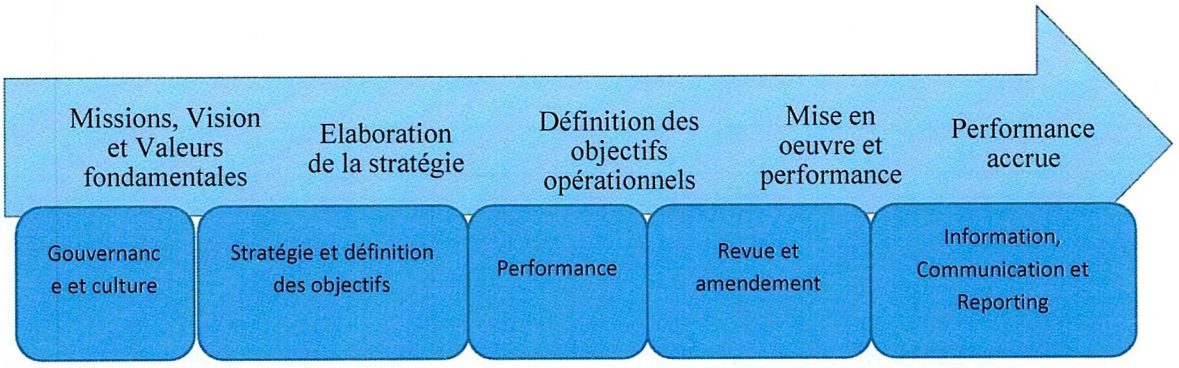
L'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels dépend parfois des circonstances extérieures qui peuvent échapper au contrôle de l'entreprise. Par conséquent, le management des risques ne peut donner une assurance raisonnable dans ce cas que si la Direction Générale et le Conseil d'Administration, dans leur rôle de supervision, sont informés en temps utile de l'état de progression de l'organisme vers l'atteinte de ces objectifs.

Alors, pour mieux le cerner, nous avons jugé opportun de clarifier la démarche dans laquelle elle s'inscrit puisqu'aucun management ne peut être implémenté sans démarche.

1.2.3. Démarche de l'ERM

L'ERM s'inscrit dans une démarche systématique de gestion des risques. C'est une approche systématique de gestion globale et intégrée de l'incertitude qui pèse sur un organisme de façon à maximiser la performance de l'organisme, et en particulier la création de valeur pour les investisseurs (ou actionnaires), en optimisant la prise de risque.
Le schéma n°1 ci-dessous présente clairement ladite démarche.

Schéma 1: Présentation de la démarche du management des risques de l'entreprise



Source : Processus de management des risques de l'entreprise (COSO ERM 2017)

La mise en place de cette approche se fait en plusieurs étapes ou cycles à savoir :

- **Détermination de la stratégie en fonction de l'environnement :** Après la première étape ci-dessus, les dirigeants de l'entreprise doivent rechercher et analyser tous les éléments susceptibles de peser sur la conduite de la stratégie et la réalisation des objectifs ;
- **Evaluation des risques :** Dans une troisième étape, l'assureur évalue les chances de réalisation d'événements contraires et leurs conséquences sur le plan de développement ;
- **Stratégie de neutralisation des risques :** Mise en place d'une stratégie permettant de réduire les risques. Préparation de plans de réduction des risques, de couverture des risques ou de positionnements destinés à tirer avantages de circonstances particulières ;

- **Monitoring continu :** Dans une dernière phase, l'assureur doit mettre en place un système de suivi des processus et de la stratégie élaborée. Cette phase intègre la diffusion de l'information à tous les niveaux de l'entreprise.

Véritable outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique, le management des risques est un enjeu primordial pour les organismes, impliquant l'ensemble des acteurs de celles-ci (Directions, Opérationnels, etc.), afin de concourir à la protection de leur patrimoine contre les risques aléatoires et donc financiers qu'elles peuvent subir.

Paragraphe 2 : Principaux cadres de référence et standards de l'ERM

Mettre en place le risk management dans le processus de gestion est bien, mais le cadrer dans un corpus rigoureux de normes est encore mieux. Les principaux cadres de référence dans lesquels le risk management est inscrit sont multiples. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la Norme ISO 31000 et à la directive Solvency 2 qui nous paraissent plus d'actualités.

2.1. Présentation et description de la Norme ISO 31000

ISO 31000 est une norme qui a été élaborée par le groupe de travail du Bureau de gestion technique ISO sur le Management du risque. Elle vise à aider les entreprises à intégrer les incertitudes de tout ordre dans leur système de management global. Ainsi, elle introduit une méthodologie au service de l'identification et de la gestion de tout événement pouvant influer de façon positive ou négative sur l'atteinte d'un objectif. Aussi, elle fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque dans quelque domaine et contexte que ce soit.

2.1.1 Structure de la norme ISO 31000

Elle est structurée en trois (03) parties que sont :

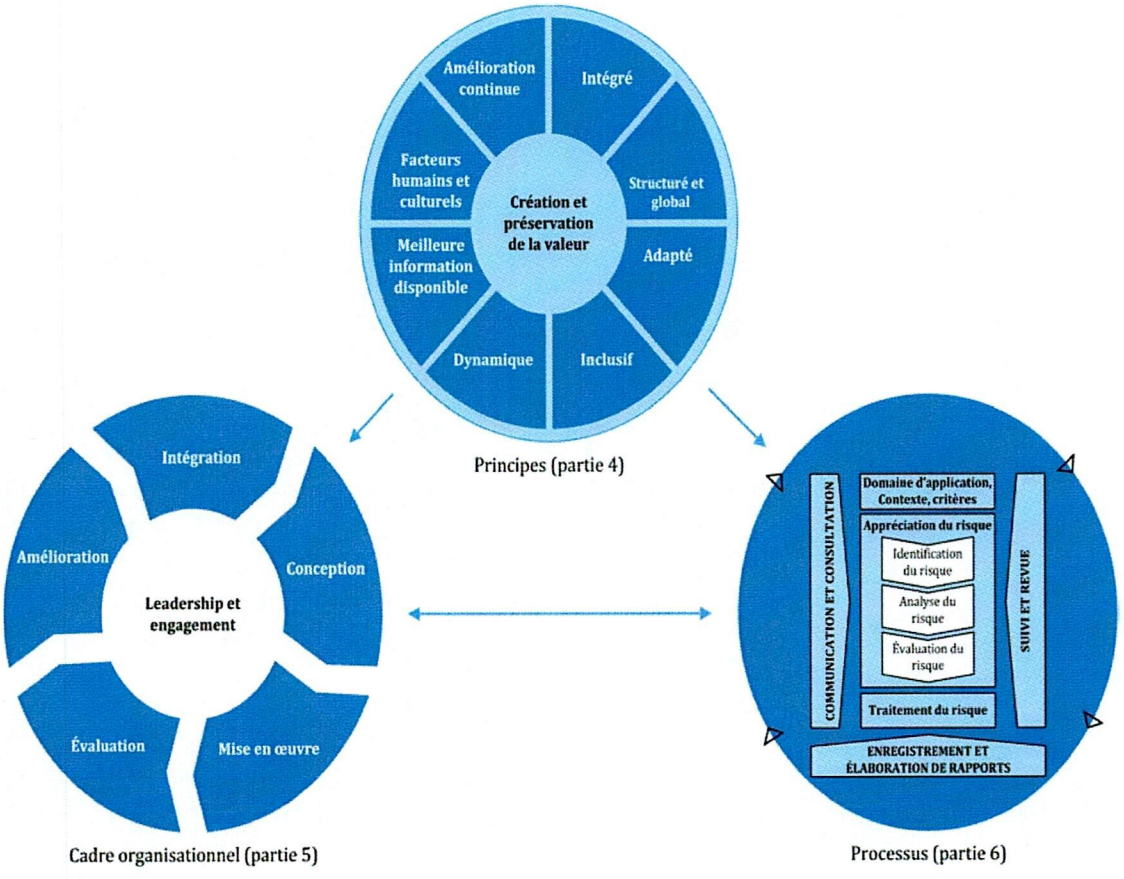
- **les principes** : ils sont intrinsèques à la gestion des risques et, qui sont conçus pour créer de la valeur et examiner en permanence le contexte interne et externe de façon à réagir à ses évolutions ;
- **le cadre organisationnel** : il aborde le management des risques dans la stratégie de l'organisation. Il s'agit des éléments qui visent la conception du programme, sa mise en œuvre et son suivi ;
- **le processus de management** : il précise comment intégrer le management des risques au niveau opérationnel de la stratégie. Notamment, il reprend les éléments fondamentaux de la gestion des risques tels que : diagnostic, traitement et audit ainsi que l'objectif de Reporting permanent aux parties prenantes.

Elle a également pour ambition d'harmoniser les processus de management du risque avec les normes existantes, telles que l'ISO 9001, l'ISO 14001 ou l'OHSAS 18001. A cet effet, elle définit les relations qui existent entre les parties la composant.

2.1.2. Description de la relation structurale de la norme ISO 31000

Dans la présente Norme internationale, les expressions **«management du risque»** et **«gérer le risque»** sont toutes deux utilisées. De façon générale, le **«management du risque»** se réfère à la structure (principe, cadre organisationnel et processus) permettant de gérer le risque avec efficacité, alors que **«gérer le risque»** se réfère à l'application de cette structure aux risques particuliers. La figure n°2 ci-dessous illustre les relations entre les principes de management du risque, le cadre organisationnel dans lequel il se présente et le processus de management du risque décrits dans la présente Norme internationale.

Figure 2: Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque



Source : ISO 31000 2018

ISO 31000:2018 fournit des lignes directrices concernant le management du risque auquel sont confrontés les organismes. L'application de ces lignes directrices peut être adaptée à tout organisme et à son contexte tout au long de sa vie. Cette nouvelle version qui vient

d'être publiée en février 2018, est un guide plus court, clair et concis, qui aidera les organismes à appliquer les principes de management du risque pour améliorer leur planification et prendre de meilleures décisions. Elle vise à gérer les incertitudes et intègre les nouveaux risques tels que : **la cybercriminalité, l'atteinte à la réputation ou la marque, les risques politiques et terrorismes, etc.** auxquels les organismes publics et privés, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité, auront à faire face fréquemment.

2.2. Présentation de la directive-cadre Solvabilité 2 (SII)

L'objet de ce paragraphe est de présenter et préciser les principes et objectifs de la directive Solvabilité 2. **Solvabilité II** (surnom de la **Directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009**) est une réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance. Dans la lignée de Bâle II pour ce qui concerne les institutions bancaires, son objectif **est de mieux adapter les** fonds propres **exigés dans les compagnies d'assurance et de réassurance face aux risques que celles-ci encourent dans leur activité**. Entrée en vigueur le 1er janvier 2016, Solvabilité 2 a élargi l'analyse interne à l'ensemble du processus de gestion du risque par l'assureur.

Le raisonnement ne s'oriente plus uniquement sur le capital minimal requis et la solvabilité. Il s'agit dorénavant d'analyses quantitatives et qualitatives ainsi que de reporting ; des critères nouveaux qui restent primordiaux en termes de relation entre les capitaux nécessaires pour souscrire les risques et les engagements pris par les assureurs envers les clients.

Le respect de ces exigences nécessite l'utilisation des démarches s'avérant primordiales dans la détermination de la tolérance au risque et dans l'approbation des modèles de fonctionnement par les autorités de contrôle. Avec **Solvabilité 2**, les sociétés d'assurance doivent :

- disposer d'un système de gestion interne des risques et de mesure de la solvabilité. Ce système est fonction du profil de risque adopté et des limites de tolérance au risque telles qu'indiquées précédemment ;
- faire valider leur modèle interne par les autorités ou à défaut adopter une formule dite standard. L'une ou l'autre des solutions choisie servira à :
  - quantifier le risque ;
  - déterminer l'appétence au risque ;
  - définir des limites au risque ;
  - élaborer une stratégie de risque.

- communiquer au public les analyses, les mesures et le suivi de la tolérance au risque.

Elle est cadrée sur des principes et fondement établis par ses trois (03) piliers fondamentaux dont la définition sera fournie à travers les points suivants.

2.2.1. Principes et fondement de Solvabilité II

Solvabilité II, comme la directive européenne Capital Requirements Directive (CRD), (en français, « fonds propres réglementaires ») pour les banques, repose sur trois piliers ayant chacun un objectif à savoir :

- **Pilier I : l'exigence de fonds propres**

Le **premier pilier** a pour objectif de **définir les normes quantitatives de calcul des provisions techniques et des fonds propres**. Ces niveaux règlementaires sont définis pour les fonds propres :

- le Minimum Capital Requirement (MCR) qui représente le niveau minimum de fonds propres en dessous duquel l'intervention de l'autorité de contrôle sera automatique ;
- le Solvency Capital Requirement (SCR) représentant le capital cible nécessaire pour absorber le choc provoqué par un risque majeur (par exemple : un sinistre exceptionnel, un choc sur les actifs...).

Le SCR devrait devenir l'outil principal des autorités de contrôle. En effet, le SCR est le seul à être fondé sur l'exposition aux risques, en incorporant tous les risques liés à l'activité de la compagnie, c'est-à-dire principalement : **le risque de souscription, le risque de crédit, le risque opérationnel, le risque de liquidité et le risque de marché**.

Une compagnie qui ne serait pas en mesure de démontrer que son niveau de fonds propres est suffisant pour couvrir ces risques devra soumettre à son autorité de contrôle pour approbation un plan précisant comment et quand elle pourra à nouveau respecter ces critères. Dans la détermination du SCR, les assureurs et réassureurs seront contraints de mesurer leurs risques et de s'assurer qu'ils ont suffisamment de fonds propres pour les couvrir à un niveau de probabilité de 99,5% retenu.

- **Pilier II : la procédure de surveillance de la gestion des fonds propres**

Le **deuxième pilier** a pour objectif de **fixer des normes qualitatives de suivi des risques en interne aux sociétés et de déterminer comment l'autorité de contrôle doit exercer ses pouvoirs de surveillance dans ce contexte.** L'identification des sociétés "les plus risquées" est un objectif et les autorités de contrôle auront en leur pouvoir la possibilité de réclamer à ces sociétés de détenir un capital plus élevé que le montant suggéré par le calcul du SCR (capital add-on) et/ou de réduire leur exposition aux risques. Il vise premièrement à s'assurer que la compagnie est bien gérée et est en mesure de calculer et maîtriser ses risques ; et deuxièmement à s'assurer qu'elle est bien capitalisée.

La première idée émanant du 2ème pilier constitue un développement majeur par rapport à ***Solvabilité I.*** Il encourage les compagnies à adopter la démarche ERM (Enterprise-wide Risk Management) afin qu'elles soient en mesure par elles-mêmes d'apprécier et de mesurer leurs risques, notamment via l'application du dispositif "Own Risk and Solvency Assessment (ORSA)". Au-delà de la simple validation d'une série d'éléments à contrôler, le contrôleur aura les pouvoirs de vérifier la qualité des données et des procédures d'estimation, des systèmes mis en place pour mesurer et maîtriser les risques au cas où ils se matérialiseraient. L'autorité de contrôle aura aussi le pouvoir d'imposer une marge de solvabilité complémentaire (capital add-on), sous certaines conditions, dans le cas où il aura été jugé que les risques ont été mal appréciés par la compagnie.

- **Pilier III : la discipline de marché**

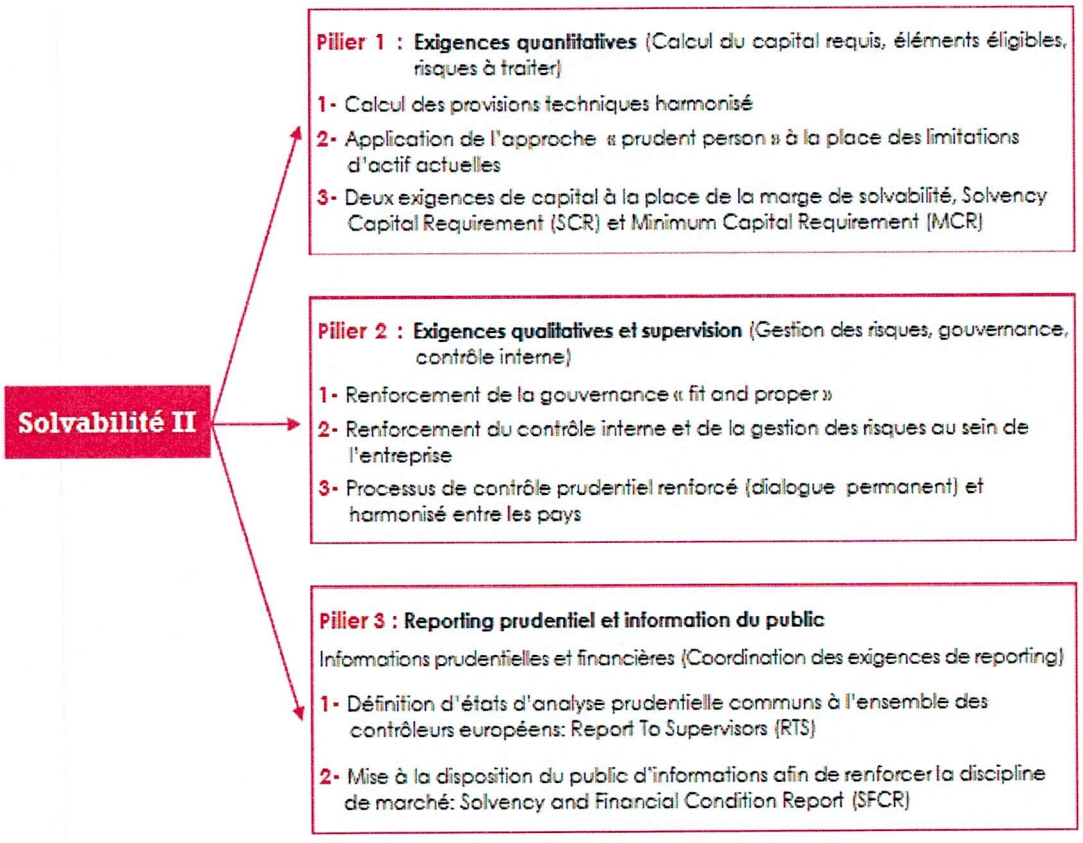
Le **troisième pilier** a pour objectif de **définir l'ensemble des informations détaillées auxquelles le public aura accès, d'une part, et auxquelles les autorités de contrôle pourront avoir accès pour exercer leur pouvoir de surveillance, d'autre part**. Il traite donc de la publication des informations sur lesquelles les deux précédents piliers sont basés et qui permettront au public (actionnaires et analystes) et aux autorités de contrôle de juger si l'analyse effectuée est fidèle à la réalité.

Les assureurs et réassureurs auront donc à fournir les informations clés (vérifiables) nécessaires à la détermination de leur exigence de capital. Ces informations devront, en particulier, couvrir les éléments suivants :

- performance financière ;
- profils de risques, données et hypothèses sur lesquelles ils sont basés ;
- mesures d'incertitudes, incluant mesure d'adéquation des estimations antérieures et la sensibilité des résultats à la volatilité du marché.

Les trois piliers de Solvabilité II ci-dessus définis sont récapitulés par la figure n°2 suivante :

Figure 3: Récapitulatif des piliers de Solvabilité 2



Source : L'article publié par Atlas magazine sur l'appétence au risque au cœur du métier d'assurance.

En somme, dans le mouvement de la redéfinition de la marge de solvabilité en fonction des risques pour l'ensemble des risques financiers, après la banque et la mise en place de la directive CRD (liée à l'accord Bâle II), c'est au tour du secteur des Assurances de voir sa réglementation s'adapter pour intégrer le risque. Après *Solvabilité I* qui prévoyait une marge de solvabilité déterminée en fonction de pourcentages sur les primes et les sinistres, la réglementation des assurances passe à des règles plus complexes intégrant le risque, soit par l'application d'une formule standard, soit par la prise en compte d'un modèle interne. La directive, jugée comme instrument le plus approprié pour atteindre les objectifs poursuivis, est fondée sur des bases juridiques des mesures communautaires, (l'article 47, paragraphe 2, et l'article 55 du traité[5]) qui visent à achever le marché intérieur des services financiers.

[5] Consulter le lien https://www.parlament.gv.at/PAKT/EU/XXIII/EU/03/19/EU_31922/imfname_10003228.pdf

2.2.2. Améliorations apportées par Solvabilité II dans les compagnies européennes d'assurance

La mise en œuvre de la directive Solvabilité 2 a entraîné beaucoup d'impacts positifs sur les entreprises qui l'ont déjà expérimentée. Depuis son entrée en vigueur dans la sphère européenne, ladite directive a permis aux entreprises grâce à ses principes généraux de :

- mener une approche fondée sur les principes (principle-based) plutôt que sur les règles (rule-based) ;
- d'avoir une meilleure adaptation des exigences de capital et des pratiques de contrôle au profil de risque (risk-based) ;
- changer leur vision « économique » du bilan prudentiel ; celle-ci passe d'une vision comptable à une vision « cash » ;
- renforcer la gouvernance et **la gestion des risques** (donc l'appréhender comme un outil de résilience face à toutes vulnérabilités et en toutes circonstances) ;
- d'améliorer le contrôle des groupes (collèges de superviseurs) ;
- de corréler par le principe de proportionnalité, le risque et le fonds propre requis pour le couvrir. (c'est-à-dire qu'à chaque risque correspond le fonds propre nécessaire) ;
- enfin, une harmonisation européenne des normes et pratiques de contrôle (level-playingfi eld).

Si la fonction risque, incarnée par la directive solvabilité 2 à travers l'intégration de la direction des risques et son *chief risk officer* (CRO), fait désormais partie intégrante du pilotage stratégique des compagnies européennes d'assurance, comment est-elle diffusée dans la direction des assureurs et quelle est sa réglementation dans le secteur des assurances de la zone CIMA ?

Section II : Présentation du contexte réglementaire du RM en zone CIMA et de L'Africaine des Assurances

La zone de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA), est une zone qui couvre quatorze (14) Etats africains de la zone Franc signataires du traité CIMA ; un traité instituant une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans lesdits Etats qui a été signé le 10 juillet 1992 à Yaoundé (République du Cameroun) par leurs gouvernements respectifs. En effet, la CIMA supervise l'organisation des activités d'assurance et de réassurance dans ses Etats membres regroupant le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée Bissau, la Guinée Equatoriale, le Mali, le Niger, la République Centrafricaine, le Sénégal, le Tchad, et le Togo.

Paragraphe 1 : Réglementation sur le Risk Management en zone CIMA et présentation des produits commercialisés par L'Africaine

Le présent paragraphe sera consacré tout d'abord, à la présentation brève du marché CIMA (position macroéconomique et réglementation sur le RM) et ensuite, à la présentation des produits commercialisés par L'Africaine des Assurances ainsi que sa représentation sur le marché béninois.

1.1. Présentation du marché CIMA

Le traité ci-dessus cité a assigné à la CIMA des objectifs favorisant la constitution d'un marché élargi et intégré de l'industrie des assurances. Par son organe régulateur ; la Commission Régionale du Contrôle des Assurances (CRCA), elle assure l'un de ses objectifs prioritaires qui concerne la protection des intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances, le développement sain et harmonieux de l'industrie des assurances et des économies des Etats membres.

Dans cette présentation, il s'agira de mesurer d'abord l'activité d'assurance du marché à travers les indicateurs (le volume du chiffre d'affaires et le taux de pénétration de l'assurance) constituant sa position macroéconomique avant de passer en revue sa réglementation en matière du risk management.

1.1.1. Position macroéconomique du secteur de l'assurance de la CIMA

L'analyse de l'agence A.M Best montrait dans son rapport qu'en 2016, la zone comptait cent quatre-vingt-deux (182) assureurs pour un marché de 1.103,1 milliards de FCFA en primes brutes émises, soit **3%** du volume généré par le continent.

En tenant compte des disparités de croissances entre ses différents pays membres, le marché offre notamment une image contrastée par rapport au reste du continent et présente un taux de pénétration[6] très faible de **1,1%** contre une moyenne mondiale de **6,3%.** Malgré ces insuffisances, les prévisions faites par l'agence sur l'année 2018 en matière d'augmentation du volume des primes restent toujours positives et bonnes car elle estime que les assureurs dudit marché pourront profiter de l'exigence d'augmenter le capital social à cinq (05) et trois (03) milliards de francs CFA respectivement pour les sociétés anonymes et mutuelles d'ici 2021 pour constituer un bilan solide.

1.1.2. Aspect réglementaire sur le RM en zone CIMA

La gestion des risques en assurances en zone CIMA, est embryonnaire car la règlementation en assurance de ladite zone demeure sous l'égide de ***Solvabilité I***. Cette dernière dont le principe s'énonce aux termes de l'article 337 du code des assurances CIMA comme suit : « *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 leurs activités* ». Il s'agit pour l'autorité de contrôle de s'assurer que la société d'assurance dispose de fonds propres suffisants pour soutenir son activité et faire face aux imprévus (les insuffisances des tarifs et des provisions techniques, la dépréciation des placements, et la réassurance défectueuse) inhérents à l'opération d'assurance.

Aussi, convient-il de relever que dans la zone, **la gestion des risques** se développe à partir des fonctions déjà existantes comme l'audit interne, le contrôle de gestion ou la gestion des polices d'assurance dans les sociétés d'assurance. Aucune disposition réglementaire ni contraignante n'a été encore prise en matière de risk management d'entreprise d'assurance. Nous osons alors dire que les dispositions existantes dans la zone CIMA et portant sur « l'ERM » concernent globalement les règles relatives au Contrôle Interne, ce qui montre que les entreprises sont encore dans le cadre référentiel COSO 1 loin de COSO 2 qui aborde le management des risques. C'est seulement dans l'article 330-14 du Code CIMA que nous avons retrouvé l'unique mention de l'expression « **gestion des risques** » : « *Le Conseil d'Administration peut créer des comités chargés de missions spécifiques, telles que les rémunérations, l'audit ou la* ***gestion des risques****. Lorsque ces comités spéciaux sont créés au sein du Conseil d'Administration, leur mandat, leur composition et leurs procédures de*

[6] Le taux de pénétration de l'assurance dans une économie est la part que représente ce secteur dans le PIB (Produit Intérieur Brut). Autrement dit, c'est la part du PIB qui sera allouée l'achat du produit assurance. Voir https://afrique.latribune.fr

fonctionnement doivent être clairement définis et rendus publics par le Conseil d'Administration ».

Ghislain Le Cam, directeur pôle analytique d'A.M. Best confirme aussi cette absence de législation en zone CIMA en disant que : « *les assureurs devraient améliorer la gestion des risques d'entreprise (ERM) et la gouvernance, deux points sur lesquels les assureurs de la zone CIMA sont souvent en retard* ».

Toutefois, il est important de remarquer que le législateur a par la suite introduit une ébauche de base pour la mise en place de la gestion des risques. Tout d'abord, l'article 334-15 introduit l'obligation de mise en place d'un dispositif de contrôle interne : « *Toute entreprise d'un Etat membre mentionnée à l'article 300 du code des assurances est tenue de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités. Ce dispositif comprend notamment un manuel de procédures internes écrites, cohérent et recoupant l'ensemble des champs d'activités de l'entreprise. Il doit faire l'objet d'un suivi périodique en vue de vérifier l'application constante des procédures de la société, l'efficacité de ces procédures et de relever les manquements éventuels.* »

L'obligation de mise en place de ce dispositif est accompagnée de l'obligation de production d'un rapport détaillé portant sur un ensemble d'actions, parmi lesquelles, le Code définit dans l'article 334-16, « *les procédures et dispositifs permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés aux engagements de l'entreprise, ainsi que les méthodes utilisées pour vérifier la conformité des pratiques en matière d'acceptation et de tarification du risque, de cession en réassurance et de provisionnement des engagements réglementés aux normes de l'entreprise dans ces domaines* ».

Il s'en suit alors qu'à ce niveau, le législateur reconnait déjà la nécessité de mettre en place un dispositif de gestion des risques et notamment pour certains risques opérationnels mais n'en pose l'obligation de maîtrise que pour quelques-uns, ce qui n'approche pas la démarche holistique préconisée par le référentiel COSO 2.

A cet effet, est-il important que le législateur et ses acteurs réorientent leurs réflexions sur la démocratisation de la fonction risque comme l'a introduit la réforme européenne Solvabilité 2. Comment se présente, L'Africaine des Assurances par rapport à la réglementation en matière de risques ?

1.2. Présentation de L'Africaine des Assurances sur le marché béninois

L'Africaine des Assurances S.A en abrégé, "L'Africaine", est une institution financière des assurances créée le 05 novembre 1997 dans le sillage de la libéralisation du secteur de l'assurance au Bénin. Elle a été agréée par Arrêté n°147/MF/DC/DGAE/DCA du 20 mars 1998 du Ministre de l'Economie et des Finances pour pratiquer les opérations dans les branches Incendie, Accidents, Risques Divers et Transports (IARDT). Elle est donc régie par le code CIMA et l'Acte Uniforme de l'OHADA et exerce ainsi ses activités conformément auxdites dispositions. Elle a démarré ses activités le 30 mars 1998 avec le rachat de l'actif du portefeuille de la Société Nationale d'Assurances et de Réassurance (SONAR) et commercialise plusieurs produits de la branche non vie.

Sa **mission est de : « demeurer toujours plus proche de ses clients pour les écouter, les comprendre afin de les servir avec équité et enthousiasme »** d'où la pertinence de son **slogan** qui est : ***«le sens de l'engagement »***. Et comme tout organisme, elle a pour **vision** d' « **Être reconnue comme un groupe solide aux ambitions africaines et aux standards internationaux** ». A cet effet, elle s'appuie sur les besoins de sa clientèle ou les anticipe afin de lui trouver les meilleures et les moins coûteuses des solutions ; apporte promptement l'assistance promise en cas de sinistres. Ainsi, elle participe au développement économique et social du marché béninois avec les produits qu'elle lui offre. Il s'agit de façon classique : l'assurance automobile, l'assurance multirisques professionnels, l'assurance maladie, la responsabilité civile générale, le transport et l'incendie.

1.3. Représentation de L'Africaine sur le marché

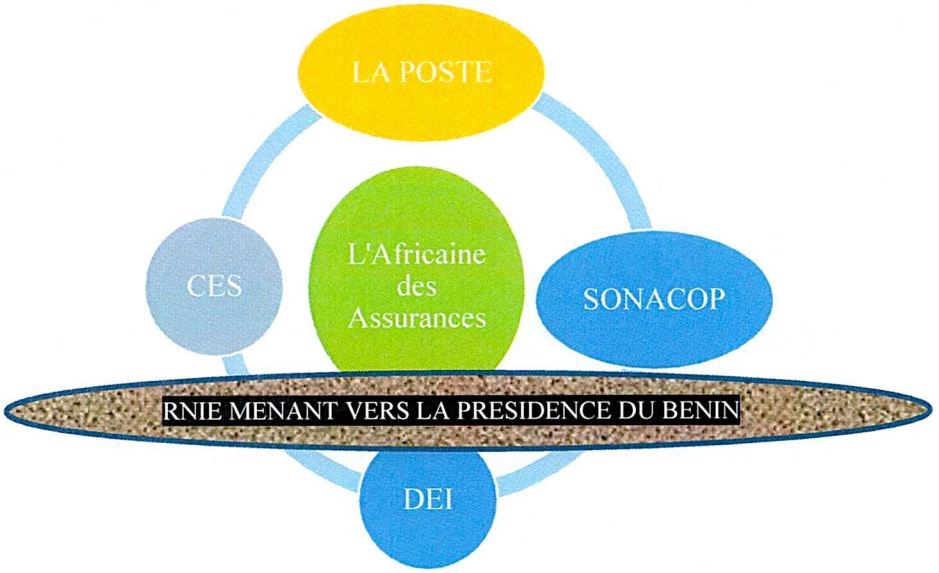
Depuis sa création jusqu'à ce jour, L'Africaine des Assurances occupe et maintient la première place sur le marché béninois avec un pourcentage moyen de **34%** de Chiffre d'Affaires (CA). Elle s'efforce à garder son professionnalisme tout en misant sur le recrutement des cadres qualifiés et compétents dans plusieurs domaines nécessaires pour ses activités. Sa situation géographique et la tendance de ses chiffres sur le marché feront l'objet de la présente partie.

1.3.1. Espace de vulnérabilité externe de L'Africaine

Géographiquement, son siège est situé l'Avenue Jean-Paul II (AV-5077) à Cotonou en face de la Direction de l'Emigration et de l'Immigration (DEI). Son immeuble est au centre de quatre administrations publiques. Il s'agit du Conseil Economique et Social (CES) qui est à sa droite, de la Direction de la SONACOP (Société Nationale de Commercialisation des produits Pétroliers) qui se trouve à sa gauche, de Direction de la Poste du Bénin (derrière) ainsi que la DEI la séparant de la Route Nationale Inter Etat (RNIE) menant vers la

Présidence du Bénin. En termes d'appréciation pour un risk-manager, il bénéficie d'un espace de vulnérabilité favorable en cas de risque d'incendie car il n'y a aucun facteur externe susceptible d'aggraver ce risque.

Schéma 2: Situation géographique du siège de L'Africaine des Assurances



Source : nous-même

1.3.2. Part de L'Africaine sur le marché

L'objectif visé ici est d'apprécier l'efficacité économique (l'un des éléments que l'ERM améliore) de la compagnie par rapport à son marché. Pour ce faire, nous aurons à examiner les branches et leur part en fonction de leur poids dans le CA de L'Africaine. Nous nous intéresserons alors aux chiffres qu'elle a réalisés sur les trois (03) dernières années soit de 2015 à 2017. Ces chiffres sont présentés dans le Tableau n°2 et le graphique n°1 ci-dessous :

Tableau 1: Part du marché de L'Africaine par branche sur trois (03) ans

EXERCICE	2015				2016				2017			
PRIMES EMISES	CA DE L'AFRICAINE	POIDS	CA du Marché	PART	CA DE L'AFRICAINE	POIDS	CA du Marché	PART	CA DE L'AFRICAINE	POIDS	CA du Marché	PART
ACM	5 173 559 017	49%	10 899 434 992	47%	4 598 398 766	41%	10 350 777 021	44%	4 527 675 939	42%	10 981 103 878	41%
Automobile	3 385 139 724	32%	14 051 315 226	24%	3 330 030 928	30%	13 814 901 953	24%	3 167 552 704	30%	13 503 909 820	23%
IADB	835 478 869	8%	3 315 093 184	25%	1 564 030 005	14%	4 064 923 520	38%	1 351 885 609	13%	3 903 331 528	35%
RCG	289 520 890	3%	1 019 043 655	28%	334 825 062	3%	1 122 696 760	30%	361 676 156	3%	1 097 252 664	33%
Transports	255 052 202	2%	1 095 695 253	23%	374 509 315	3%	1 278 903 241	29%	287 744 739	3%	1 074 343 237	27%
ARDD	708 994 068	7%	1 571 834 455	45%	1 067 013 050	9%	1 591 263 848	67%	972 165 057	9%	1 631 585 712	60%
TOTAL*	**10 647 744 770**	100%	**31 952 416 765**	**33%**	**11 268 807 126**	100%	**32 223 466 343**	**35%**	**10 668 700 204**	100%	**32 191 526 839**	**33%**

Source : Les Chiffres du marché de l'Assurance, Direction des Assurances.

Globalement, le CA de L'Africaine sur la période considérée représente en moyenne 34% du CA du marché. Ce qui lui confère la première place sur le marché.

Cependant, l'analyse de la structure du portefeuille de L'Africaine sur ces trois années, montre que le portefeuille est composé majoritairement des branches Automobile et ACM représentant ensemble en moyenne, 75% de la moyenne du CA global de L'Africaine (10 861 750 700 FCFA) réalisé sur la même période, soit pour un montant de FCFA 8 146 313 025. Nous notons que la part moyenne correspondant au poids moyen de 75% des deux branches cumulées est de 68%, soit un montant de FCFA 21 843 279 588. Nous déduisons alors que les autres branches (IADB, RCG, ARDD et Transports) représentant ensemble seulement 25% (poids moyen) du portefeuille font une part moyenne de 32% du CA moyen du marché.

Alors, pour garantir l'équilibre de son portefeuille, la compagnie doit développer plus d'actions commerciales pour améliorer davantage sa production, donc sa part du marché dans les branches qui lui sont plus prometteuses telles qu'IADB, RCG, ARDD et Transports.

Généralement, toute compagnie d'assurance créée pour commercialiser les produits d'assurances poursuit dans le respect de la réglementation, plusieurs objectifs qui sont entre autres, la croissance du chiffre d'affaires, l'amélioration de la rentabilité (résultats technique et d'exploitation) dans la satisfaction de sa clientèle, la rentabilité de ses placements, des opérations de réassurance, l'amélioration de sa solvabilité, etc.
Cependant, L'Africaine a mis en place un système basé sur la fixation des objectifs pour atteindre le niveau de chiffre d'affaires et de rentabilité espéré.

Le paragraphe suivant nous permettra d'énumérer d'abord, les objectifs assignés aux entités opérationnelles de L'Africaine des Assurances avant de passer en revue les différentes ressources indispensables qu'elle a mises en place pour assurer l'atteinte desdits objectifs. Par ailleurs, nous présenterons son profil de risque externe.

Paragraphe 2 : Présentation des objectifs, ressources et profil de risque externe de L'Africaine des Assurances

L'Africaine est un organisme qui fonctionne dans un système du management par objectifs. Ainsi, à l'entame de ses activités, elle fixe ses objectifs par ses instances décisionnelles notamment le Conseil d'Administration. L'un de ses objectifs stratégiques est de : « ***structurer la stratégie de croissance externe du groupe*** » **en formalisant et en rendant opérationnelle sa holding.** Les objectifs opérationnels quant à eux, sont assignés à chaque entité de l'entreprise. La mise en œuvre de ces derniers incombe à la Direction Générale qui doit par la définition des stratégies et des plans d'actions, les implémenter à tous les niveaux tant décisionnels qu'opérationnels.

2.1. Objectifs opérationnels définis par entité

Nous avons regroupé les objectifs visés par la compagnie en deux catégories à savoir : les objectifs métiers (production, sinistres et réassurance) et objectifs supports (comptabilité, placements, ressources humaines et l'informatique). Ils se résument par entité ainsi qu'il suit :

2.1.1. Objectifs Métiers (OM)

- **Objectifs de Production (OM 1)**

« S'assurer que le Chiffre d'Affaires (CA) prévisionnel soit atteint et l'encaissement réalisé selon l'article 13 du code CIMA » *:* Cet objectif vise à assurer et prouver la performance opérationnelle (l'efficacité économique) de la société et sa capacité à résister aux exigences de la réglementation.

- **Objectifs de Sinistres (OM 2) :**

« Procéder à une véritable prise en charge des victimes en cas de sinistres et dégrossir les Provisions pour Sinistres à Payer (PSAP) pour améliorer les résultats techniques et l'image de la compagnie » *:* Ici, elle vise à remplir avec professionnalisme ses rôles (social, économique, et d'investisseur institutionnel) qui expliquent sa raison d'être afin d'améliorer sa rentabilité et sa réputation. Alors, elle vise un objectif de rentabilité inscrit dans la satisfaction de sa clientèle. Cet objectif ne peut être atteint que si elle s'inscrit dans une option de sélection rigoureuse des risques à la souscription.

➢ **Objectifs de Réassurance (OM 3) :**

« Obtenir une couverture adéquate auprès des réassureurs à moindre coût » *:* La réassurance est l'assurance de l'assureur sans laquelle ce dernier peut se retrouver facilement en ruine lorsque les risques majeurs (à capitaux importants) se réalisent et se grèvent sur sa comptabilité. Alors, obtenir une couverture adéquate, consiste pour la compagnie à trouver des couvertures de réassurance appropriées lui permettant non seulement de niveler ses risques, mais aussi de réaliser des résultats de réassurance créditeurs et du coup, éviter les sinistres de commission. Tout cela ne peut être possible qu'avec l'établissement d'un plan de réassurance correctement défini.

2.1.2. Objectifs Supports (OS)

➢ **Objectifs de comptabilité (OS 1) :**

« Assurer la régularité des paiements et l'élaboration des documents en vue de la disponibilité de l'information financière » *:* Nous pouvons déduire de cet objectif que la société a le devoir de garantir à tout public le désirant, en l'occurrence ses parties prenantes, une information financière de qualité. Elle doit alors à cet effet, s'assurer que les opérations sont effectuées selon les normes en vigueur en l'occurrence le droit OHADA et le Code CIMA.

➢ **Objectifs de Placements (OS 2) :**

« Procéder au placement opportun des actifs pour un meilleur rendement » *:* Cet objectif vise à éviter que les placements de la société soient fictifs et ne respectent pas ses critères notamment la sécurité, la liquidité, la rentabilité et la congruence.

➢ **Objectifs de Ressources Humaines (OS 3) :**

« Mettre en œuvre les actions pour assurer une performance optimale et la sécurité du personnel de la compagnie ». De cet objectif, nous retenons que la compagnie veut garantir tant l'intégration et l'épanouissement de son personnel que sa sécurité (en cas de maladie ou accidents professionnels) au sein de l'entreprise. Ce qui nécessite l'établissement d'un plan de carrière satisfaisant qui puisse motiver l'efficacité et la performance du personnel.

➢ **Objectifs de l'Informatique (OS 4) :**

« Assurer le bon fonctionnement et la sécurité informatique » : Ici, nous notons que l'entreprise doit assurer une bonne réaction face aux clients : la satisfaction client. Pour cela, elle doit se doter des outils informatiques dont le fonctionnement et la performance sont garantis.

Après clarification de ces objectifs opérationnels, nous pouvons à présent mettre en exergue les ressources dont dispose la compagnie pour assurer l'atteinte desdits objectifs.

2.2. Ressources vitales à l'entreprise

En s'inspirant de ses objectifs, nous avons regroupé les ressources de l'entreprise en cinq (05) catégories : Humaines, Financières, Techniques, Informationnelles, Partenaires (HFTIP).

2.2.1. Ressources Humaines et Financières

➢ **Ressources Humaines (RH) :**

Les Ressources Humaines d'une entreprise constituent un facteur clé de succès qui lui permet de garantir une bonne productivité, créer de la valeur ajoutée et d'avoir une position défendable face à la concurrence. Elles constituent un levier stratégique par lequel la compagnie obtient des avantages concurrentiels durables. L'Africaine dispose d'un Capital Humain (motivé et compétent), d'une Direction Générale, d'un Conseil d'Administration et de plusieurs directions par lesquelles elle assure son bon fonctionnement et s'affirme sur le marché.

➢ **Ressources Financières (RF) :**

Les ressources financières regroupent l'ensemble des flux financiers qui traversent l'organisation tant à court terme qu'à moyen voire, à long terme. Elles constituent la somme d'argent ou capitaux financiers apportés par les actionnaires pour sa création ou son développement. Il s'agit de ses fonds propres (classiquement constitués du capital et des réserves) et de son endettement net (différence entre la somme de ses dettes financières moins ses disponibilités et de ses placements financiers). Elles se retrouvent dans la comptabilité de l'entreprise et sont inscrites à son passif.

2.2.2. Ressources Techniques, Informationnelles et Partenaires

- **Ressources Techniques (RT) :**

Les ressources techniques regroupent l'ensemble des équipements matériels, outils informatiques et machines acquis par l'entreprise pour produire des biens et services. Elles comprennent aussi la logistique, les immeubles, etc.

- **Ressources Informationnelles (RI) :**

Les ressources informationnelles sont l'ensemble des flux d'informations circulant dans l'organisation, qui y sont transformées ou stockées, quel qu'en soit le support, informatique ou non. Il peut s'agir de moyens mis en place pour recueillir, traiter ou stoker les informations. Elles peuvent être humaines, matérielles ou financières et directement affectées à la gestion, l'acquisition, la protection, et conservation des éléments d'information.

- **Ressources Partenaires (RP) :**

Les ressources partenaires représentent l'ensemble des personnes physiques ou morales, avec lesquelles l'entreprise a noué des relations partenariales ou avec lesquelles elle collabore d'une façon ou d'une autre pour pouvoir réaliser ses affaires. Elles regroupent en général, les Courtiers, Agents Généraux, Banques, Prestataires de santé, Réassureurs, Assurés/Clients, Fournisseurs, etc.

Après avoir défini les objectifs et ressources vitales de l'entreprise, il paraît à présent logique de voir quels sont les éléments ou les risques susceptibles d'impacter lesdites ressources et donc d'empêcher l'atteinte de ces objectifs. Pour cela, il est opportun de présenter la démarche méthodologique à exploiter afin de garantir à tout lecteur, une meilleure compréhension.

2.3. Profil du risque des ressources

Le profil de risque correspond à l'exposition aux risques constatée et mesurée par la compagnie.

- ✓ Ressources Partenaires :

Cette analyse devra permettre de faire une étude des risques des produits les plus commercialisés ou non, des canaux de distribution et des partenaires.

✓ Profil des risques en automobile :

Son analyse consiste à apprécier ici le comportement du risque (profil de sinistralité) et sa charge pour L'Africaine dans la branche automobile et seulement sur la dernière année (2017).

Tableau 2: Profil de sinistralité en automobile de L'Africaine des Assurances (2017)

BRANCHES	VTM (RC & Autres Risques)	FREQ
Montant de sinistres en Millions de FCFA	**Nombre de Sinistres entrant dans la tranche définie.**	
[0 - 5[	1527	96%
[5 - 10[	49	3%
[10-15[	14	1%
[15 -20[	1	0%
[20 -25[	0	0%
[25 -30[	0	0%
> = 30	1	0%
TOTAL	**1592**	**100%**

Source : Données du Service Sinistres Automobile (SSA) de L'Africaine des Assurances en 2017.

Nous notons après l'examen de ce tableau que 96% des sinistres automobiles enregistrés et payés par L'Africaine au titre de l'exercice 2017 sont de montants de FCFA, inférieurs à 5millions. Ce qui montre qu'elle n'enregistre pas des sinistres majeurs pouvant interférer son appétence au risque dans la branche.

✓ Profil des risques en maladie :

Nous ne disposons de données pour procéder à cette analyse.

Il en est de même pour le profil des risques des canaux de distribution pour présenter les plus rentables, les plus sinistrés et les plus fragiles à la non atteinte des objectifs

Cette analyse nous aurait permis de procéder à une analyse quantitative du risque externe de la compagnie. Mais, malheureusement, l'indisponibilité des données due à l'inadaptation des logiciels métier de la compagnie constituait une limite pour notre étude mais une faiblesse pour la compagnie vis-à-vis de COSO 2 et de Solvency 2.

CHAPITRE II : DE LA PROBLEMATIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le présent chapitre s'articulera en deux sections. Il abordera dans sa première section, la problématique que pose la gestion des risques des assureurs non vie de la zone CIMA et les démarches méthodologiques entreprises pour non seulement identifier les vulnérabilités pesant sur l'organisme, mais aussi pour dépouiller les résultats obtenus par les questionnaires et les entretiens.

Section I : Pourquoi le choix de l'étude sur le Risk Management ?

La première section de cette partie nous présentera dans son premier paragraphe, les raisons pour lesquelles nous avons choisi de réfléchir sur le risk management, ses intérêts et les objectifs qui y sont greffés. Dans son second paragraphe, nous nous pencherons sur la description de la méthodologie d'identification des risques.

Paragraphe 1 : Problématique, intérêts, et objectifs de l'étude

Partant du risque qui est défini comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs, et sachant les compagnies d'assurance preneurs de risque et chasseurs d'objectifs, il paraît nécessaire pour nous de creuser plus loin dans les opérations de la compagnie pour identifier les risques majeurs qu'elle aurait ignorés ou non et qui sont susceptibles d'interférer sur ses objectifs. D'où le choix de mener une réflexion sur le risk management dans une compagnie d'assurance. Quelle est alors la problématique du risk management dans une compagnie d'assurance non vie de la zone CIMA ? Quels intérêts présente notre étude ? Et quels sont les objectifs de notre étude ? Voici quelques questions qui trouveront réponses dans le présent paragraphe.

1.1. Contexte général

Le marché de l'assurance des pays de l'Afrique subsaharienne membres de la CIMA, présente encore plusieurs défis à relever, estime l'Administrateur Directeur Général (ADG) d'Allianz vie Côte d'Ivoire, Monsieur Mamadou KONE dans sa présentation[7]lors de la récente Assemblée Générale (AG) de la FANAF. Le constat est encore plus aigu principalement dans deux branches à savoir : les branches **Automobile** *« une branche qui nuit à l'image de l'assurance »* et **Maladie** *« une branche qui tire la croissance vers le haut mais plombe la rentabilité globale ».*

[7]Voir panel n°3 : « Identifier le nouveau client, le toucher et le satisfaire » présenté par M Mamadou Koné, ADG Allianz Vie de la Côte-d'Ivoire, lors de la 42ème AG de la FANAF tenue au Rwanda à Kigali du 12 au 15 Février 2018 sous le thème : « L'assurance africaine à l'épreuve des disruptions ».

C'est tout un écosystème qui est à refonder par l'ensemble des acteurs suscités intervenant dans le secteur de l'assurance. Nous retenons alors que dans notre zone, malgré les efforts entrepris par ces derniers, la confiance des assurés est encore loin d'être établie ; il reste encore beaucoup à faire pour que l'assurance entre dans la vie quotidienne des africains.

Relever ces défis stratégiques et techniques nécessite non seulement une importante implication de la réglementation, mais aussi une gestion efficace des risques adaptés au contexte du marché. Cette nécessité a été également matérialisée en partie lors de l'Assemblée Générale (AG) de la FANAF en février 2014, et il a été recommandé aux assureurs, la promotion de la fonction actuarielle, ce qui parallèlement nécessite pour chaque assureur, la réalisation de la cartographie des risques auxquels il s'expose. Un rôle principalement reconnu au Risk Manager (RM) ou Chief Risk Officer (CRO).

1.1.1. Spécification de la problématique du thème

Le Risk Manager est un interlocuteur privilégié des acteurs du secteur de l'assurance suscités. En effet, le risque est inhérent à la vie de tout organisme ; il s'amplifie davantage par les phénomènes tels que la mondialisation, la prolifération des contraintes règlementaires, et le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ce sont ces phénomènes qui conditionnent l'environnement actuel devenu très croissant, et incertain. Dans ce contexte, s'adapter audit environnement en forte mutation pour **mieux connaitre ses risques et les maitriser**, nécessite la promotion et l'expertise d'un responsable connaisseur et gestionnaire des risques qu'est : le Risk Manager (RM). Contrairement aux profils mieux identifiés comme l'auditeur interne ou le contrôleur de gestion, le RM est resté pendant longtemps, l'homme de l'ombre dans l'entreprise, celui dont la fonction n'était pas facile à cerner. Mais vu l'évolution de cette fonction aujourd'hui, il devient un élément clé dans la gouvernance des entreprises car il aide le top management à la prise des décisions optimales visant la sauvegarde et la résilience de la compagnie. Cela est perceptible à travers le succès des rencontres de l'**AMRAE** [8](Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise), du **RIMRAE**[9] (Réseau Ivoirien

[8]L'AMRAE rassemble plus de 1000 membres appartenant à 950 entreprises françaises publiques et privées. Elle a notamment pour objectifs de développer la « culture » du Management des Risques dans les organisations et d'aider ses membres dans leurs relations avec les acteurs du monde de l'assurance et les pouvoirs publics. Elle les conseille dans l'appréciation des risques, dans la maîtrise de leurs financements et leurs dépenses d'assurance. Sa filiale AMRAE Formation, pour répondre aux besoins de formation professionnelle de ses adhérents ou de ceux qui légitimement s'adressent à elle, dispense des formations diplômantes, certifiantes et qualifiantes de haut niveau.

9 Créée en 2016, le RIMRAE (Réseau Ivoirien de Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) est l'Association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise. Elle a pour mission principale de réunir tous les risk-managers et gestionnaires des risques et des assurances de tous les secteurs socio-économiques de la Côte d'Ivoire afin de promouvoir le métier de gestionnaires des risques et des assurances en entreprise à travers des programmes de formation et de sensibilisation. L'un de ses objectifs est de promouvoir leur métier auprès des entreprises, institutions et pouvoirs publics afin de mettre à leur disposition les outils et les

de Management des Risques et Assurances d'Entreprise) et des Forum de **FERMA** (Fédération of European Risk Management Associations, en français, la fédération européenne des associations de risk-managers).

Notons qu'il existe un lien intrinsèque entre la gestion des risques et les assurances. Le risque est au cœur de l'activité des assureurs ; ces derniers qui acceptent de prendre en charge par les méthodes statistiques moyennant une rémunération, tout ou partie des conséquences financières de la réalisation des risques résiduels qui leurs ont été transférés par leurs clients/assurés. **La gestion efficace de ces risques acceptés** (risques externes) s'avère nécessaire pour mieux satisfaire les besoins de ces clients/assurés qui, désormais mieux informés sont devenus plus exigeants. L'obligation de la mise en place d'un Dispositif Permanent de Contrôle Interne (DPCI) mentionnée dans le Code CIMA en son **article 331-15**, nécessite également un suivi pointu et rigoureux des risques souscrits (en portefeuille) et le **management des risques est lié à ce dispositif. Une première problématique se dégage à ce niveau : Celle de la gestion efficace des risques souscrits à savoir :**

- **risques techniques ; liés à l'exploitation d'assurance** tels que : risques-client (des données recueillies et de leur fiabilité), de tarification et/ou actuariel, de provisionnement, frais de gestion, réassurance inappropriée, etc.
- **risques de placement et/ou financiers** tels que : les risques de dépréciation d'un placement, taux d'intérêt, liquidité, crédit, adéquation actif-passif, utilisation des instruments dérivés, etc.
- **risque systémique (défaillance d'un système complet par exemple).**

La seconde problématique est celle qui résulte du transfert de risque accepté par les sociétés d'assurance. Cette acceptation de transfert de risque génère également d'autres risques (risques internes) que sont :

- risque opérationnel (risque d'insolvabilité, d'inadaptation de l'outil de travail, etc.) ;
- risque à la réputation de la compagnie, et même de la profession ;
- risque d'un mauvais « management » ;
- risque de défaillance (technique ou financière) d'un partenaire : courtier, réassureur, agent général, actionnaire, ou filiale, etc.
- et les autres risques liés au processus support tels que l'audit interne, le contrôle de gestion, la gestion du système d'information (qui ne feront pas l'objet d'analyse dans cette étude), l'inefficacité du DPCI par exemple.

---

méthodes de management et de gouvernance des risques pour une meilleure performance. Ses partenaires internationaux sont AMRAE et le club Francorisk.
Read more at http://rimraeci.e-monsite.com/pages/presentation.html#qf7MmwjY0jR75Sfw.99

1.1.2. Classification des risques inhérents à l'activité d'assurance

La classification de ces risques est faite dans le tableau suivant :

Tableau 3: Classification des risques inhérents à l'activité d'assurance

		NATURE	
		FINANCIERS	**NON FINANCIERS**
ORIGINE	**INTERNE**	Risque d'insolvabilité ou de solvabilité insuffisante	Risque opérationnel
		Risque lié à la réputation	Risque d'un mauvais management
		Risque lié à la profession	Néant
		Risque de défaillance technique ou financière d'un partenaire	Néant
	EXTERNE	Risque de dépréciation d'un placement	Risque client
		Risque de taux d'intérêt	Risque de tarification
		Risque de crédit	Risque actuariel
		Risque de liquidité	Risque de provisionnement
		Risque d'inadéquation Actif-passif	Risque de frais de gestion
		Néant	Risque de réassurance inappropriée
		Néant	Risque systémique

Source : nous-même

Puisque les objectifs premiers des dirigeants de société s'inscrivent dans l'amélioration continue de la performance et de la rentabilité, ainsi que la garantie de la solvabilité de leur organisme afin de pouvoir honorer à tout moment leurs engagements envers les assurés et bénéficiaires de contrats, le rôle du Risk Manager, est de les accompagner dans ces orientations stratégiques à travers un processus itératif de gestion des risques. Ainsi, s'est installée l'idée d'apprécier l'importance du RM dans une compagnie d'assurance et notamment sur sa résilience face aux vulnérabilités.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que seuls les risques majeurs préoccupant la compagnie parmi ceux ci-dessus cités seront traités.

Et conséquence, il s'avère important de mener une enquête pouvant nous permettre de :

- identifier les risques majeurs pesant sur la société (à travers leur connaissance et existence dans l'entreprise) ;
- apprécier leur impact (fréquence * gravité) afin de les cartographier ;
- identifier les ressources vulnérables à travers les risques qui seront décelés ;
- s'intéresser aux mesures de traitement à mettre en œuvre afin d'assurer leur protection ; un objectif clé de la gestion des risques.

Ce faisant, nous aurons à répondre à la question centrale de notre recherche qui est donc de voir **si le Risk Management représente un outil de résilience pour une compagnie d'assurance non-vie de la zone CIMA.**

Quels intérêts et objectifs visons nous à travers notre étude ?

1.2. Intérêts et objectifs de l'étude

Cette étude sur la gestion des risques présente pour nous plusieurs intérêts perceptibles à différents niveaux, et vise également plusieurs objectifs (principal et spécifique).

1.2.1. Intérêts

La motivation d'effectuer notre étude sur ce sujet est perceptible à plusieurs niveaux :

- **Pour l'entreprise**, la crise financière qui a fait chuter le taux d'intérêt de manière dramatique, ce qui affecte positivement les portefeuilles d'actifs des compagnies d'assurance mais en même temps, les amène à faire face aux risques de hausse rapide des taux et d'inflation. Il y a aussi l'avènement de grandes catastrophes naturelles et économiques qui ont sérieusement affecté les compagnies d'assurance. Nous pouvons citer par exemples[10] aux Etats-Unis, l'ouragan Andrew en 1992, les ouragans Katrina, Rita et Wilma en 2005 et les attaques terroristes à New-York en 2001. Ces attaques terroristes organisées sous la dénomination de « Boko Haram » et « Groupe d'Etat Islamique (GEI) » sont également enregistrées dans certains pays Africains de la zone CIMA, tels le Burkina-Faso, le Mali, et un autre pays membre de la CEDEAO qu'est le Nigéria ;
- Renforcer l'amélioration continue des résultats tout en demeurant dans les orientations exigées par les notations, les orientations de COSO 2, les certifications ISO ;
- **Pour les clients**, leur satisfaction et leur sécurité nécessitent la mise en place d'un organisme résilient.
- **Pour nous-même**, c'est l'occasion pour nous d'appliquer et d'approfondir les cours reçus pendant notre formation à l'Institut International des Assurances (IIA), surtout en risk management.

1.2.2. Objectifs de l'étude

L'objectif principal de notre étude est de suggérer aux dirigeants de sociétés d'assurance non-vie de la zone CIMA, la mise en place de l'ERM dans leur stratégie car à travers ce dispositif, ils ont la garantie d'avoir une vision claire et globale sur tous les risques à impacts stratégiques de leur société. Ce qui leur permettra de bien les appréhender afin de réduire ceux qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou opérationnels (garantie

[10]Exemples tirés du mémoire rédigé par Jean Philip Dumont sous le thème : Assurance et gestion des risques, vol 79 (1-2) avril-juillet 2011.

de la solvabilité et la satisfaction client, amélioration continue de la rentabilité puis de la performance, obtention d'une couverture de réassurance appropriée, etc.).

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Identifier les vulnérabilités pesant sur la société par la méthode des centres de risques puis les traiter (chapitre III) ;
- Identifier les avantages de l'intégration de l'ERM (en pleine évolution) dans les processus stratégiques des entreprises (chapitre IV) ;
- Identifier quelques outils pratiques du RM que les assureurs doivent s'approprier pour conserver leur force et agilité (chapitre IV) ;
- mettre un accent sur les perspectives envisageables sur le marché CIMA pour améliorer sa réglementation en fonction des actuels changements (gestion des risques, transformation digitale ou la digitalisation) (chapitre IV).

Après avoir passé en revue les éléments ayant justifié le choix du thème, il importe à présent de voir les méthodes existant et que nous avons exploitées pour identifier les risques.

Paragraphe 2 : Description de la démarche d'identification des risques

Plusieurs méthodes existent pour diagnostiquer le risque mais celles qui sont plus efficaces et que nous avons préférées sont la **méthode des centres de risque** proposée par **Yves Maquet** dans les années 1980 et la **méthode de la cartographie des risques**.

2.1. Approche par la méthode des centres de risques

Un centre de risque est un sous-système de l'organisation dont la taille permet à un responsable de disposer d'une autonomie dans la gestion de ses ressources (HFTIP) pour atteindre ses objectifs et de visualiser l'ensemble des vulnérabilités pesant sur lesdits objectifs (et donc sur ses ressources).

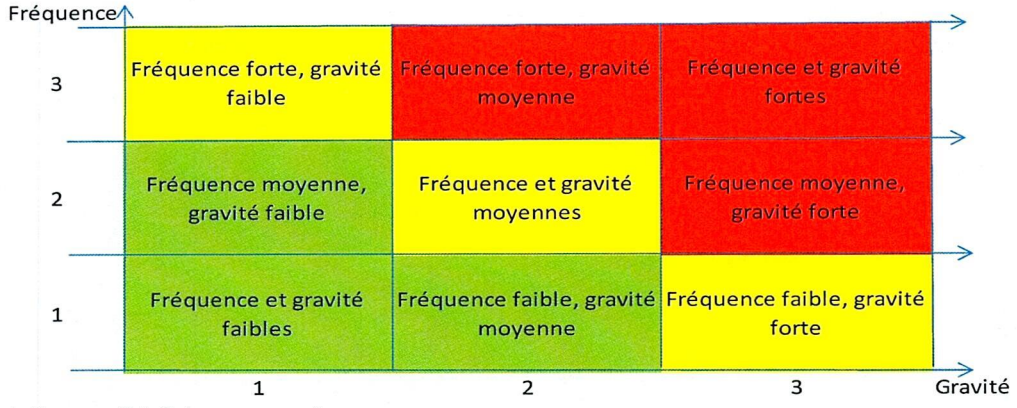
La méthode des centres de risque consiste à avoir un entretien avec le responsable de chaque centre de risque et à lui confier le diagnostic de ses risques. Cette méthode s'appuie sur le modèle de l'organisation comme combinaison dynamique de ressources (cf. supra) pour atteindre les objectifs permanents assignés par les responsables (propriétaires ou délégués). Le principe de la méthode est que lorsqu'un problème parait plus lourd à régler, il faut le scinder de façon rationnelle en problèmes plus simples pour qu'ils puissent être résolus.

2.2. Approche par cartographie des risques

L'approche par cartographie des risques est le résultat de l'analyse des risques après leur identification. Cette analyse consiste à mesurer l'impact financier (fréquence*gravité) des risques identifiés et a pour finalité de déboucher sur des actions à mettre en œuvre pour améliorer la situation, soit par réduction, soit par financement des risques. La synthèse issue donc de cette analyse sera formalisée pour servir d'un outil d'aide à la décision.

L'estimation de l'impact du risque défini plus haut est faite par la considération des deux paramètres classiques que sont : la Fréquence (F) et la Gravité (G). Dans le cadre de cet exercice, nous avons défini trois (03) niveaux « Fort, Moyen, et Faible » pour chacun des deux paramètres. Ainsi, l'univers des vulnérabilités est découpé en neuf (09) et présenté comme suit :

Figure 4: Différents niveaux d'appréciation des risques



Source : Réalisé par nous-même

Nous rappelons que la détermination du niveau de tolérance acceptable pour la compagnie se fait normalement avec des éléments objectifs et concrets tels que, les coûts des pertes qu'aurait engendrés un éventuel risque, l'appétence au risque, et le profil de risque acceptable à la société. Ce sont des éléments dont nous ne disposons pas, alors le choix des risques s'est basé sur un caractère subjectif laissé à la sensibilité des employés ayant participé (qui bénéficient d'une ancienneté et ayant une qualification considérable) à l'opération.
De ce fait, nous avons attribué des notes allant de 1 à 3 aux deux paramètres à travers les critères d'appréciation des risques ci-dessous :

- Au niveau de la probabilité de survenance, on a :

Tableau 4: Echelle de scoring de la probabilité de survenance

CARACTERISTIQUES DU RISQUE	Probabilité	SCORE
Evènement attendu dans la plupart des cas	Forte	3
Evènement devant se produire à un moment donné	Moyenne	2
Evènement risquant de se produire à un moment donné	Faible	1

Source : nous-même

- Pour l'évaluation de la gravité,

Tableau 5: Echelle de scoring de la gravité

NIVEAU DES DEGATS	Gravité	SCORE
Conséquences très graves sur les opérations et le patrimoine	Forte	3
Conséquences modérées sur la performance des opérations et le patrimoine	Moyenne	2
Conséquences négligeables sur la performance des opérations et le patrimoine	Faible	1

Source : nous-même

Pour attribuer les scores aux risques identifiés, nous avons tenu compte des résultats obtenus au dépouillement de la question (Q18), voir annexe 7 du document.

Section II : Du dépouillement des questionnaires à la définition des hypothèses et limites de l'étude

L'intérêt de ce paragraphe est de présenter la procédure exploitée pour dépouiller les questionnaires, l'hypothèse formulée, les outils d'identification de risques exploités ainsi que les limites de l'étude et les difficultés rencontrées.

Paragraphe 1 : Procédure de dépouillement des questionnaires administrés aux chefs et/ou opérationnels.

La méthode de collecte des informations utilisée est l'enquête. Elle est définie comme une méthode de recueil de données primaires à partir d'un questionnaire administré à un échantillon issu d'une population cible, en vue de traiter un ou plusieurs caractères de ladite population.

Dans le cas de cette étude, les questionnaires sont utilisés pour identifier les vulnérabilités pesant sur L'Africaine des Assurances. Le nombre de questionnaires déposés par entité se présente comme suit :

Tableau 6: Présentation de l'effectif des enquêté(e)s par qualification et par entité

Qualification / Entité	Responsables	Opérationnels	Total
Production	**05**	**06**	**11**
Sinistres	**04**	**05**	**09**
Comptable et Financière	**01**	**00**	**01**
Total	**10**	**11**	**21**

Source : Résultats de nos enquêtes effectuées sur le terrain, août 2018.

L'enquête d'identification de risques que nous avons menée a été effectuée sur un échantillon de 21 personnes. Le critère de représentativité requis en statistique ne peut être considéré ici à cause de notre faible échantillon. En effet, la représentativité de l'échantillon a été qualitativement prise en compte dans ce cas, selon les critères d'ancienneté et de la qualification de la personne enquêtée pour s'assurer de la crédibilité de l'information qu'elle nous fournit. Sur les 21 questionnaires déposés, seuls 17 nous ont été effectivement retournés. L'exploitation faite des questionnaires qui nous ont été retournés est la suivante.

1.1. Codification et décompte des scores importants des questionnaires

Notons que ces questionnaires présentent deux volets :

- le premier consistait à laisser le questionné nous livrer toutes les informations connues de lui sur son service, lesquelles nous ont servi d'arguments pour étayer nos commentaires et justifier notre thème.
- Le second volet était de lui faciliter la tâche en le laissant cocher soit « oui », soit « non » à certaines questions (annexe7 Q17). Ensuite, le choix lui est laissé d'apprécier la fréquence et la gravité (annexe7 Q18) des risques connus de lui et auxquels s'expose la compagnie. Les résultats issus de cette appréciation nous ont servi à attribuer des scores (cf. supra) aux risques. Enfin, une appréciation des liens préétablis entre les risques identifiés et les ressources vulnérables (annexe7 Q19) est faite par lui.

Après l'obtention de ces questionnaires remplis, nous avons procédé à une codification desdits risques comme cela se présente à l'annexe cité en référence. Nous avons ensuite fait un décompte qui consistait à identifier les risques qui présentaient les scores importants. Pour ce qui concerne les questions (Q17A et B), les risques présentant les scores de « oui » les plus élevés ont été retenus pour la suite de l'analyse.

1.2. Détermination de la légende et mode de traitement des résultats

En ce qui concerne l'appréciation de la fréquence et de la gravité des risques (questions Q18 A et B), une classification a été faite en regroupant les codes ou les risques identifiés par catégorie ou couple (fréquence*gravité) en tenant compte de leur fort nombre de représentation par couple (F*G). (cf. annexe 4 : Tableau de classification des risques à partir des questionnaires). Le mode de lecture d'un risque se trouvant à l'annexe afférente : Exemple : 4I1 (quatre I un) signifie que le risque identifié est représenté jusqu'à quatre fois dans une catégorie donnée.

Alors, après attribution des scores, les risques retenus comme majeurs et à traiter, ont fait l'objet d'une sélection à partir de la légende ci-dessous proposée.

Tableau 7: Légende de lecture de la matrice des risques

SCORES	Intitulé de la classe	Intitulés des décisions et des actions
[1 - 3 [	ACCEPTABLE	Soit l'entreprise n'entreprend aucune action, soit le coût des actions à entreprendre est supérieur au coût des dommages occasionnés par la réalisation des risques.
[3 - 6 [	TOLÉRABLE S'ILS SONT CONTRÔLÉS	De véritables actions doivent être mises en œuvre pour le suivi de tels risques. A défaut d'instaurer des mesures pour les réduire, ils doivent néanmoins être surveillés.
[6 - 9 [	INACCEPTABLE	L'entreprise doit agir face à ses risques en prenant des mesures visant la réduction des risques, leur transfert total ou partiel voire la renonciation aux activités à l'origine de ces risques.

Source : nous- même

Le tableau final des risques obtenu fera office de la cartographie ou liste des risques majeurs à retenir. Le traitement dudit tableau consistera à recenser seuls les risques majeurs identifiés et à vérifier le traitement déjà fait en interne par la compagnie (DPCI) et relever le cas échéant, les insuffisances que l'intégration de la fonction risk management pourrait corriger.

S'agissant de l'appréciation des liens établis entre les risques et les ressources vulnérables (annexe 7, Q19), les scores de « oui » les plus élevés ont été retenus et les corrections ont été prises en compte dans le traitement.

Les liens établis entre les ressources vulnérables et les risques nous permettront de justifier que le risk management est un outil de résilience pour les compagnies d'assurance non vie de notre zone CIMA car l'objectif fondamental de cette fonction est de garantir la survie de tout organisme tout en protégeant ses ressources vitales (HFTIP) sans lesquelles l'organisme ne peut prétendre à une quelconque résilience.

1.3. Hypothèse d'étude liée à l'objectif opérationnel de l'entité de production l'entreprise.

L'hypothèse d'étude est formulée à partir de l'objectif métier (cf. supra) et transcrite dans le tableau suivant :

Tableau 8: Formulation de l'hypothèse d'étude liée à l'objectif de production

ENTITE	Objectif Opérationnel (OO)	Hypothèse Spécifique (HS)
PRODUCTION	1. *« S'assurer que le Chiffre d'Affaires (CA) prévisionnel soit atteint et l'encaissement réalisé selon l'article 13 du code CIMA »*	1) L'absence du risk management dans l'entreprise pourrait entrainer la non-atteinte des objectifs de réalisation fixés par la société et le non-respect des dispositions de l'article 13.

Source : nous-même

Après la formulation de ladite hypothèse, il convient à présent d'énumérer les outils d'identification de risques exploités.

Paragraphe 2 : Description des outils d'identification des risques

Les centres de risques choisis par critères de priorité, pour l'application de la méthode ci-dessus citée sont : les directions réputées clés de la société telles que les Directions de la production, des sinistres et, Comptable et Financière.

Dans la mise en œuvre de cette méthode, nous avons exploité plusieurs outils à savoir :

2.1. Entretien et questionnaires d'identification des vulnérabilités

2.1.1. L'entretien tenu avec quelques chefs et/ou opérationnels des mêmes directions

Connu comme principal outil d'identification, il nous a permis de déceler d'autres risques en dehors de ceux que nous avons recensés dans le questionnaire et de recueillir d'autres informations complémentaires permettant de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise au niveau de ces centres de risque et les missions de chaque opérationnel. Cet entretien a été réalisé sur la base d'un « **guide d'entretien** » regroupant tant de questions fermées qu'ouvertes.

2.1.2. Le questionnaire adressé aux chefs et/ou opérationnels desdites directions :

Le questionnaire a été établi en deux exemplaires :

- Le premier, guide d'entretien avec le DG présente aussi bien des questions d'analyse objectives (sur les objectifs et les ressources, la stratégie et les mesures de traitement entreprises par la société) que des questions subjectives (sur la disruption qui impacte tous les secteurs) ;
- Le second type de questionnaire, est destiné aux opérationnels et/ou quelques responsables, des différents centres de risque identifiés. Il contient aussi bien les

questions d'analyse générales objectives (à toutes les entités et spécifiques à celles de production ou de sinistres) que subjectives.

2.2. Documents internes et états financiers de la société

2.2.1. Les documents internes tels que les rapports d'activités de la production de l'entreprise :

Les rapports d'activités de la société présentent globalement les événements ayant marqué l'activité de l'entreprise, sa production dans toutes ses entités et les perspectives d'amélioration ainsi que les résolutions envisagées. L'exploitation de ces rapports nous a permis d'analyser la performance opérationnelle (l'efficacité économique) de la société par rapport à elle-même et de l'apprécier par rapport à un des avantages du RM qui est d'assurer l'amélioration continue de la performance opérationnelle.

2.2.2. Les états financiers, comptables et statistiques sur les cinq (05) ou trois (03) dernières années :

Dès l'obtention de ces états et avant toute analyse, nous avons jugé opportun de procéder au contrôle de cohérence entre quelques-uns (états CEG, BILAN et CGPP.). Suite à cet exercice de contrôle, nous avons remarqué la bonne cohérence entre ces états, ce qui représente des forces ou atouts pour l'entreprise.

Après, nous avons analysé quelques éléments évidents pour apprécier et justifier la résilience de L'Africaine. Il s'agit de la Marge de Solvabilité (MS), la couverture des Engagements Réglementés (ER), les résultats et couverture de la réassurance, et la progression des PSAP.

Les résultats de ces analyses seront d'une part confrontés à l'hypothèse émise plus haut pour juger de sa confirmation ou non, et d'autre part, utilisés pour justifier de la nécessité d'implémentation de la fonction RM dans l'entreprise.

L'application de la présente démarche n'a pas été sans difficultés ni limites.

2.3. Limites de l'étude et Difficultés rencontrées

2.3.1. Différentes limites de l'étude

Le domaine de la gestion des risques est très vaste à étudier. Il faut remarquer qu'au niveau de chaque entité et ressource de la société, existe les risques qui nécessiteraient l'intervention du risk management.

Impossibilité d'estimer ou de chiffrer les pertes qu'auraient engendrées les risques énumérés par exemple le risque de défaillances technique et financière de certains partenaires tels que les courtiers, les AG, les commerciaux, les clients, les banques et Institutions de Micro Finance (IMF) (cf. annexe 7, question n°23). Nous pensons que s'il y avait eu une intégration de la fonction risque dans la gestion de l'entreprise, elle pourrait estimer ces pertes et s'en préoccuper pour la réduire à un niveau d'incertitude qui lui serait tolérable.

L'inadaptation des outils de travail aux besoins de la société représente également une limite pour nous car nous avons voulu faire une analyse du risque externe de la société en définissant le nombre de sinistres payés par branche et sur des tranches de montant également définies. Cette analyse nous aurait permis d'apprécier le profil de sinistralité de la société par branche et le comportement des sinistres de grands et petits montants afin d'aider la compagnie à prendre les mesures appropriées en vue de leur réduction pour améliorer sa rentabilité.

Malheureusement, nous n'avons reçu que les données du service sinistres automobiles pour le faire avec la difficulté que cela comportait de procéder à un décompte manuel pour obtenir le nombre de sinistres payés qui entraient dans les tranches que nous avons définies.

Notons toutefois que le problème de défaillance de l'outil de travail qui s'explique également par leur dualité, a été déjà pris en compte par la société et les démarches en vue de son changement sont en cours.

2.3.2. Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées se présentent essentiellement au niveau de l'étude :

Notre demande d'obtention des rapports d'audits effectués dans l'entreprise a fait l'objet d'un rejet à cause du caractère confidentiel que revêtent les informations qu'ils contiennent. L'obtention desdits rapports nous aurait rendu la tâche moins difficile, car l'audit interne aurait déjà fait le travail d'identification et de traitement. Alors, pour contourner cette difficulté, nous avons donc pris l'option de procéder nous-même à l'identification des

risques au moyen des outils d'identification [11] tels que : les questionnaires, entretiens, états statistiques, etc.). Nous avions aussi exploité la cartographie des risques qui permet au Service Audit Interne d'élaborer son plan annuel.

Pour ce qui concerne les questionnaires, certains opérationnels et chefs de service n'ont pas pu nous les remplir pour des raisons d'indisponibilité et de longueur du questionnaire. Nous n'étions pas sûrs d'obtenir les informations exactes sur les risques pesant sur chaque entité. Alors, nous avons décidé d'explorer tous les risques possibles afin d'obtenir plus d'informations sur ceux qui préoccupent le plus, les entités sélectionnées. C'est donc la raison qui explique la longueur des questionnaires.

D'autres enquêtés par contre, ont présenté une certaine réticence avant de les remplir car craignaient la portée et les retombées des informations qu'ils auront à nous fournir dans le questionnaire. Dès que ce constat a été fait, nous avons alors pris la peine d'expliquer et de réexpliquer le cas échéant, l'objectif de l'exercice et le focus envisagé. Ce faisant, nous avons contribué à l'enrichissement et l'éveil de ces derniers sur la notion de risque et de ses conséquences sur les objectifs de l'entreprise.

[11] Outils énumérés dans « Diagnostic des risques, Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités », Sophie Gaultier-Gaillard, Jean Paul Louisot, Afnor, éditions 2004.

PARTIE II : DIAGNOSTIC DES VULNERABILITES MAJEURES POUVANT COMPROMETTRE LA RESILIENCE DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES

La résilience est un terme usité dans différents contextes théoriques qui vise à servir de support à la description des phénomènes survenant lorsqu'un système (technique, humain, organisationnel) est soumis à un déséquilibre et à retrouver une situation équilibrée.

Dans le contexte de gestion des risques, **la résilience est définie comme la construction de la capacité de l'organisme à résister à une perturbation ou un stress, en gardant ses fonctionnalités.**

Il est important de noter dans le cadre de notre étude qu'elle est appréhendée dans une approche préventive et non curative où l'organisme aura à développer sa résilience face à une crise puisque L'Africaine des Assurances ne l'a pas connue depuis sa création.

Puisque la gestion des risques vise à prendre en compte tout ce qui peut influer sur les objectifs et missions de l'organisme et pour cela, décline au cœur de ses objectifs, d'assurer mieux que la survie, la résilience de l'organisme, nous avons estimé qu'elle représente du coup, un outil de résilience pour ce dernier.

Comment parvient-elle à représenter cet outil de résilience pour l'organisme ?

C'est à cette question que nous allons répondre dans cette partie. Et pour ce faire, il s'avère nécessaire de connaître d'abord les risques inhérents à l'activité de l'organisme (cf. supra) et qui peuvent perturber la résilience de L'Africaine, de les identifier, analyser, traiter afin de mettre en place les plans d'actions nécessaires (suggestions) pour sauvegarder sa résilience.

CHAPITRE III : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES VULNERABILITES MAJEURES PESANT SUR LA COMPAGNIE

L'identification des risques représente la première phase du travail d'un risk manager qui consiste après la perception du risque, de recenser les informations en vue de déceler les différents risques qui pèsent sur un organisme ou une entité donnée.

Dans ce chapitre, nous aurons à analyser aussi bien quelques éléments de résilience que la performance de la compagnie afin d'identifier d'éventuels risques encourus et de confirmer ou infirmer nos hypothèses selon les résultats qui seront obtenus.

Section I : Identification et analyse des éléments de résilience

Il s'agira de voir dans cette section, l'existence de quelques éléments pouvant justifier de la solvabilité, voire résilience de la compagnie. A cet effet, nous aurons à présenter les résultats de quelques analyses effectuées sur la réassurance et la solvabilité de L'Africaine.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats obtenus après analyse des états financiers et statistiques de L'Africaine

Il s'agira principalement de faire ressortir ici, les résultats issus de l'analyse des taux de cessions primes et sinistres par branches de la compagnie sur les trois (03) dernières années (2015 à 2017). Les taux de cessions primes et sinistres permettent d'apprécier le degré de protection d'une société. Une réassurance insuffisante met en danger la société. En outre, une diminution du taux global de cession des sinistres conduit à une augmentation de la marge minimale réglementaire

1.1. Analyse des taux de cessions primes par branches

Tableau 9: Taux de Cession des primes par branche

EXERCICES		Taux de cession des primes								
		2015			2016			2017		
BRANCHES		Primes cédées	Primes émises	Taux de cess.	Primes cédées	Primes émises	Taux de cess.	Primes cédées	Primes émises	Taux de cess.
ACM			5 173 559 017	0%	56 964 979	4 598 398 766	1%	37 402 425	4 527 675 939	1%
VTM	RC	99 678 710	2 424 705 046	4%	131 068 610	2 430 269 161	5%	162 288 662	2 285 127 614	7%
	AR	-	960 434 678	0%	-	899 761 767	0%	-	882 425 090	0%
IADB		363 012 526	835 478 869	43%	1 785 513 978	1 564 030 005	114%	987 824 854	1 351 885 609	73%
RCG		-	289 520 890	0%	-	334 825 062	0%	-	361 679 158	0%
Trans-ports	TA	-	2 647 105	0%	-	6 316 257	0%	-	9 447 850	0%
	TM	22 059 200	117 204 414	19%	153 391 904	205 294 110	75%	140 349 187	199 114 809	70%
	AT	-	135 200 683	0%	-	162 898 948	0%	-	79 152 080	0%
ARDD		183 381 872	708 994 068	26%	662 214 296	1 067 013 050	62%	627 926 584	972 165 057	65%
TOTAL*		**668 132 308**	**10 647 744 770**	**6%**	**2 789 153 767**	**11 268 807 126**	**25%**	**1 955 791 712**	**10 668 673 206**	**18%**

Source : états C1 de L'Africaine des assurances 2015-2017.

L'analyse de ce tableau nous permet de constater globalement que le taux de cession est faible. En effet, il est de 6%en 2015, 25% en 2016 et 18% en 2017. Ce qui traduit une forte conservation de ses primes par la société avec des pourcentages de conservation qui sont respectivement de 94%, 75% et 82%. Cette situation peut s'expliquer par la volonté vertueuse de l'entreprise d'augmenter sa rétention sur des branches jugées rentables ou par la difficulté de trouver des réassureurs facultatifs notamment. Mais en analysant branche par branche, nous remarquons que seules les branches IADB, TM, et ARDD ont fait l'objet de cession et celles-ci augmentent considérablement. Cependant, il est important de souligner que le taux de cession de la branche IADB en 2016 est de 114%. Ce qui parait anormal car l'entreprise ne peut céder que ce qu'elle a émise mais peut s'expliquer par la nature du traité détenu dans cette branche. Ce taux explique l'augmentation de 19% qu'a connue le taux global de 2016 par rapport à 2015.

1.2. Analyse du taux de cessions sinistres par branche

L'analyse du taux de cession sinistres est réalisée par branche sur trois (03) ans, soit de 2015 à 2017. Les détails sont présentés dans le tableau n° 10 ci-dessous.

Tableau 10: Taux de cessions des sinistres par branche sur trois (03) ans

EXERCICES		Taux de cession des sinistres								
		2015			2016			2017		
BRANCHES		Sinistres cédés	Charges Totales de Sinistres	Taux de cess.	Sinistres cédés	Charges Totales de Sinistres	Taux de cess.	Sinistres cédés	Charges Totales de Sinistres	Taux de cess.
ACM		-	3 504 001 985	0%	82 000 000	3 751 016 226	2%	- 82 000 000	4 458 332 503	-2%
VTM	RC	29 097 742	1 733 076 171	2%	- 6 682 488	437 983 271	-2%	61 000 175	767 012 272	8%
	AR	-	- 237 939 153	0%	-	161 454 124	0%	-	- 71 961 018	0%
IADB		118 070 925	191 050 432	62%	1 526 301 968	1 314 664 974	116%	379 696 277	195 940 024	194%
RCG		-	85 103 353	0%	-	22 445 349	0%	-	- 9 385 457	0%
Trans-ports	TA	-	-		-	-		-	-	
	TM	66 864 297	247 345 118	27%	19 796 925	8 313 702	238%	16 419 740	- 12 518 324	- 131%
	AT	-	- 10 153 356	0%	-	- 79 222 277	0%	-	- 55 405 000	0%
ARDD		77 141 549	23 549 390	328%	481 192 819	319 689 036	151%	68 899 131	20 893 885	330%
TOTAL*		**291 174 513**	**5 536 033 940**	**5%**	**2 102 609 224**	**5 936 344 405**	**35%**	**444 015 323**	**5 292 908 885**	**8%**

** Il s'agit du total non compris les acceptations dommages. Source : états C1 de L'Africaine des assurances sur 3ans.*

Nous constatons globalement que ses taux de cession de la société s'avèrent très faibles soit, de 5% en 2015, 35% en 2016 et 8% en 2017 et que le taux de 35% obtenu en 2016, s'explique par les cessions « excédentaires » effectuées dans la même année dans les branches IADB, TM et ARDD. Cette situation montre que les réassureurs participent plus qu'il en faut aux charges totales de sinistres de la société. C'est-à-dire que la part des réassureurs dans les charges est supérieure aux charges totales de sinistres de la société. Cette une situation satisfaisante qui traduit que les traités de réassurance de la société permettent de réduire ses charges et de lisser ses résultats.

Paragraphe 2 : Analyse de l'impact de la réassurance et de la solvabilité de la société

L'incidence de la réassurance permet de vérifier la qualité du programme de réassurance mis en place par la société qui favorise le développement de l'activité d'assurance.

2.1. Impact de la réassurance sur la société

2.1.1. Analyse de la commission de réassurance sur 3ans

Les commissions de réassurance constituent la part du réassureur dans les frais d'acquisition et de gestion des contrats. Le tableau ci-dessous présente les commissions globales de la période.

Tableau 11: Analyse de la commission globale de réassurance

EXERCICES	2015	2016	2017	MOYENNE
Commissions reçues	291 093 106	658 893 281	466 244 895	**472 077 094**
Primes cédées	668 132 308	2 789 153 767	1 955 791 712	**1 804 359 262**
Taux de com. reçus (Tc)	44%	24%	24%	**30%**
Frais de gestion et d'acquisition	4 680 797 761	5 020 869 954	4 731 375 795	**4 811 014 503**
Primes émises	10 647 744 770	11 268 807 126	10 668 670 204	**10 861 740 700**
Taux de Frais de gestion et d'acquisition (Fg)	44%	45%	44%	**44%**
Tc – Fg	0%	-21%	-21%	**-14%**
Taux cession primes	6%	25%	18%	**16%**
Incidence théorique sur le Résultat d'Exploitation	0%	-5%	-4%	**-3%**

Source : états C1 de L'Africaine des assurances sur 3ans

A l'analyse de ce tableau, nous constatons qu'en dehors de l'année 2015, la société a enregistré des sinistres de commissions sur les deux dernières années, ce qui représente une

perte de 14% en moyenne, et de 21% respectivement pour les années 2016 et 2017. Aussi, l'incidence théorique moyenne sur le résultat d'exploitation est négative et faible de 3%. Elle peut paraitre certes anormale, mais nous notons que ce résultat est obtenu grâce à la participation des réassureurs, sans lesquels la compagnie serait en faillite.

2.1.2. Analyse des résultats de réassurance

Les résultats de réassurance s'obtiennent par la différence entre les primes acquises aux réassureurs et leurs parts dans les charges. Cette analyse est effectuée sur trois (03) ans comme le présente le tableau n°15 ci-dessous.

Tableau 12: Analyse du résultat de la réassurance

Eléments et Exercices	2015	2016	2017
Résultat de réassurance (1) = (2) - (3)	1 062 664 609	2 894 182	1 204 210 794
Primes acquises aux réassureurs (2)	1 549 131 883	2 158 798 462	2 114 471 011
Part des réassureurs dans les charges (3)	486 467 274	2 155 904 280	910 260 217
Résultat de réas. en % des primes acquises aux réass. (4) = (1) / (2)	69%	0%	57%
Rappel des résultats bruts de réass. (5) = (6) - (1)	- 589 844 074	432 343 723	- 915 331 321
Rappel des résultats nets de réass (solde du CEG) (6)	**472 820 535**	**435 237 905**	**288 879 473**
Résultat de réas. sur les primes cédées (7)	80%	0%	62%

Source : états C1 de L'Africaine des assurances sur 3ans

Sur les résultats (perte) bruts de montant FCFA 915 331 321 sur la période considérée, la part des réassureurs est 1 204 210 794 FCFA, soit 132% tandis que la compagnie a enregistré dans le même temps une part représentant -99%.

Les résultats de réassurance sur les primes cédées des exercices 2015, 2016, et 2017 sont respectivement 80%, 0%, et 62%. Nous constatons qu'ils sont à la fois positifs et élevés (pour les réassureurs) mais déficitaires pour L'Africaine des Assurances (la cédante). Cette situation n'est pas a priori bonne pour la société, mais elle lui permet toutefois de se protéger contre les risques de grande ampleur. Elle serait même à cet effet, classer parmi les meilleurs clients de ses réassureurs et lui permet d'augmenter sa capacité de souscription.

A présent, que peut-on dire de la solvabilité et du niveau de couverture des engagements réglementés de la compagnie ?

2.2. Solvabilité de L'Africaine des Assurances

Il est important pour nous de voir si la compagnie présente une marge de solvabilité suffisante comme l'exige le pilier 3 de la directive solvabilité 1 sous laquelle sa réglementation est cadrée (cf. article 337-2 du code CIMA). Aussi, aurons-nous à vérifier le respect de la réglementation et le niveau de la couverture de ses Engagements Réglementés (ER) ; des éléments qui intéressent toutes ses parties prenantes et représentent des forces en interne pour la compagnie.

2.2.1. Analyse de la Marge de Solvabilité (MS)

L'analyse de la MS a été effectuée sur une période de trois ans allant de 2015 à 2017. Sur cette période, nous avons constaté après examen que la société présente globalement une solvabilité satisfaisante car elle a enregistré des taux de couverture de marge respectivement de 487%, 710% et 613% (cf. annexe 2, Tableau 22). C'est une situation qui lui est favorable et met en exergue ses forces internes.

2.2.2. Analyse de la couverture des Engagements Réglementés (ER)

L'analyse de la couverture des ER a été également effectuée sur une période de trois ans allant de 2015 à 2017. Sur cette période, nous avons constaté après examen que la société présente globalement une situation de couverture des ER également satisfaisante car elle a enregistré des taux de couverture des ER respectivement de 115%, 119% et 143% (cf. annexe 3, Tableau 23). Nous notons aussi que l'accroissement de ces taux d'année en année constitue pour la compagnie une garantie de la suffisance de ses ER envers ses parties intéressées puis met en exergue ses forces en interne.

En somme, l'analyse de ces éléments de résilience nous permet de dire que la société présente une santé financière très satisfaisante, nécessaire pour assurer sa résilience en cas de chocs externes mais que l'intégration de l'ERM peut améliorer davantage.

Nous venons de finir l'analyse des quelques éléments de résilience identifiés. Abordons à présent, le second volet des analyses portant sur la performance opérationnelle, source d'efficacité économique de la société.

Section II : Analyse de la performance opérationnelle de L'Africaine et vérification de l'hypothèse émise

L'intérêt de cette section est de comparer dans un premier temps, les objectifs de réalisation fixés aux réalisations effectives afin de relever les écarts, et dans un second temps, de faire ressortir les éléments endogènes (forces et faiblesses) de la compagnie ainsi que les éléments exogènes (opportunités et menaces) ayant contribué à l'obtention de ses résultats. Aussi allons-nous vérifier au terme de ladite comparaison, notre hypothèse d'étude qui sera soit infirmée, soit confirmée, selon les résultats qui se dégageront.

Paragraphe 1 : Appréciation de la compagnie par rapport à elle-même

L'examen des chiffres réalisés par la société nous édifie sur la structure de son portefeuille et le comportement de ce dernier pendant une période définie. Pour faire cet examen, il est important de regrouper les données dans des tableaux de bord permettant d'analyser la croissance du CA de la société d'une part, et sa capacité à réaliser, voire dépasser ses ambitions. Les analyses sont effectuées sur une période de trois (03) ans soit de 2015 à 2017.

1.1. Croissance du Chiffre d'Affaires de L'Africaine

Cette analyse nous permet d'apprécier le stade de maturité de la société (contraction d'activités, régime de croisière ou phase de développement) et sa capacité à relever ses tarifs dès que le besoin se fait sentir. Malgré l'aspect présenté par son paysage économique, la société a réalisé les chiffres qui se présentent dans le tableau 13 ci-dessous :

Tableau 13: Evolution du Chiffre d'Affaires (CA) par branche de L'Africaine

EXERCICE		2015	2016		2017	
PRIMES EMISES		MONTANT	MONTANT	EVOL.	MONTANT	EVOL.
ACM		5 173 559 017	4 598 398 766	-11%	4 527 675 939	-2%
VTM	RC	2 424 705 046	2 430 269 161	0%	2 285 127 614	-6%
	AR	960 434 678	899 761 767	-6%	882 425 090	-2%
TOTAL VTM		3 385 139 724	3 330 030 928	-2%	3 167 552 704	-5%
IADB		835 478 869	1 564 030 005	87%	1 351 885 609	-14%
RCG		289 520 890	334 825 062	16%	361 676 156	8%
TRANS-PORTS	TA	2 647 105	6 316 257	139%	9 447 850	50%
	TM	117 204 414	205 294 110	75%	199 114 809	-3%
	AT	135 200 683	162 898 948	20%	79 152 080	-51%
TOTAL TRANS		255 052 202	374 509 315	47%	287 714 739	-23%
ARDD		708 994 068	1 067 013 050	50%	972 165 057	-9%
TOTAL*		10 647 744 770	11 268 807 126	6%	10 668 670 204	-5%

*il s'agit du total hors acceptations dommages.

Source : états comptables et statistiques des exercices 2015 à 2017de L'africaine.

L'analyse de ce tableau nous permet de constater que le chiffre d'Affaires (CA) de la société a connu globalement une évolution de 6% en 2016 et une régression de 5% en 2017. En analysant ce CA branche par branche, nous constatons que l'évolution globale obtenue est due à celles qu'a enregistrées plusieurs branches, en l'occurrence la branche Transport Aérien (TA) dont les taux sont respectivement de 139% en 2016 et 50% en 2017. Bien que les branches Incendie et Autres Dommages aux Biens (IADB) et Transports Maritimes (TM) ont connu respectivement une progression de 87% et 75% en 2016, elles ont par la suite enregistré des régressions de 14% et 3% en 2017.

Cependant, il convient de noter que dans les branches Accidents Corporels et Maladie (ACM) et Automobile ou Véhicule Terrestres à Moteur (VTM), la société enregistre considérablement sur les deux dernières années, des régressions allant de 11% à 2% en ACM et de 2% à 5% pour les VTM ; avec toutefois, la maîtrise de celle connue en 2017. Ces résultats s'expliquent par la réputation qu'ont ces branches d'être « déficitaires ». Ils expliquent la régression de 5% connue en 2017, qui a été également accentuée par celle enregistrée dans la branche Autres Transports (AT) qui est de 51%.

De ces analyses, nous retenons alors que la compagnie est au stade de contraction d'activités en raison des pertes de CA connues dans plusieurs branches telles que : ACM, VTM, IADB et AT.

1.2. Comparaison des objectifs stratégiques aux réalisations de L'Africaine

L'objectif ici est d'analyser le degré ou la capacité de la compagnie à atteindre ces objectifs stratégiques en fin d'année car c'est un des éléments qui intéresse aussi bien les instances décisionnelles (management), les opérationnels (performance opérationnelle) que les investisseurs (actionnaires) qui attendent le retour sur investissement à travers les dividendes qui leur seront versées en cas d'obtention des résultats positifs en fin d'exercice. Alors, pour faire cette analyse, nous avons obtenu de la société, ses rapports d'activités de la production qui nous ont permis de relever les éléments qui expliquent les écarts entre ses réalisations et prévisions observées dans le tableau 14 ci-dessous :

Tableau 14: Rapprochement entre Prévisions et Réalisation de L'Africaine

BRANCHES		ACM	VTM (RC & AR)	IADB	RCG	Transports	ARDD	Ensemble*
AN.	ELEM.							
2017	Réal. (C1)	4 527 675 939	3 167 552 704	1 351 885 609	361 676 156	287 714 739	972 165 057	10 668 670 204
	Prév. (RA)	4 921 909 000	3 283 900 000	1 475 300 000	346 500 000	452 391 000	1 120 000 000	11 600 000 000
	% Réal.	92%	96%	92%	104%	65%	87%	92%
	Var.	-2%	-5%	-14%	8%	-23%	-9%	-5%
	Ecarts	- 70 722 827	- 162 478 224	- 212 144 396	26 851 094	- 86 794 576	- 94 847 993	- 600 136 922
2016	Réal. (C1)	4 598 398 766	3 330 030 928	1 564 030 005	334 825 062	374 509 315	1 067 013 050	11 268 807 126
	Prév. (RA)	5 052 798 000	3 765 102 000	758 500 000	642 000 000	344 450 000	687 150 000	11 250 000 000
	% Réal.	91%	88%	206%	52%	109%	155%	100%
	Var.	-12%	-2%	87%	16%	47%	50%	6%
	Ecarts	- 575 160 251	- 55 108 796	728 551 136	45 304 172	119 457 113	358 018 982	621 062 356
	Réal. 2015	5 173 559 017	3 385 139 724	835 478 869	289 520 890	255 052 202	708 994 068	10 647 744 770

Source : Etats C1 & Rapports d'activités de la production de L'Africaine sur les exercices 2016 & 2017

L'examen de ce tableau montre que sur les deux années d'études, la société a réalisé globalement, 100% de ses prévisions en 2016 et 92% en 2017. Ce qui a engendré un écart (perte) de FCFA -330 837 750 en 2017.

L'analyse branche/branche nous amène à considérer que les branches IADB, RCG, et ARDD sont les branches prometteuses pour la compagnie car dans celles-ci, notamment, RCG et ARDD, elle a réalisé plus de 100% de ses prévisions suivies des chutes de progressions comparées aux années précédentes allant respectivement de 16% à 8% pour la RCG et de 61% à 16% en ARDD.

Pour ce qui est des branches IADB et Transport, les résultats se sont inversés en 2017 où non seulement les taux de réalisations étaient en dessous de 100% soit, 92% en IADB et 65% en Transports mais également, lesdites branches ont régressé respectivement de 14% et 23%. Cette dernière situation s'est généralisée sur le reste des branches en dehors de certaines dans lesquelles les taux de régressions se présentent moins importants.

L'analyse de ce tableau relève alors globale de FCFA 330 837 570 pour l'entreprise en 2017 et gain de FCFA 581 522 648. Même si nous admettons que la mutualisation (entre les différents risques, années, lignes d'affaires, assuré) peut permettre à la compagnie de compenser cette perte avec le gain précédemment obtenu, et de ne pas sentir son effet sur sa

trésorerie, il convient toutefois de l'alerter aux dispositions à prendre en vue de leur réduction. Il faudra lui rappeler également le principe de prudence de la comptabilité financière qui consiste à éviter le risque de transfert sur l'exercice suivant des pertes pouvant grever le patrimoine et les résultats de l'entreprise. Certes, le contexte d'utilisation dudit principe n'est pas très adapté mais nous l'avons emprunté juste à titre d'illustration.

Ces pertes sont dues au non-renouvellement de plusieurs affaires laissées à la concurrence et sont estimées à un montant de FCFA supérieur à 500 millions.

Ces résultats nous amènent à rappeler l'un des avantages de l'intégration de l'ERM qui est d'améliorer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. La gestion des risques étant une fonction qui prend en compte les pertes probables (menaces), et les anticipe aurait permis à la compagnie de réduire l'impact ce celles-ci dans l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, nous confirmons notre hypothèse spécifique (HS) qui dit que : « la non intégration de la fonction RM dans l'entreprise pourrait entrainer la non-atteinte des objectifs de réalisations fixés… ».

Alors, pour rendre cet examen plus pratique, nous avons réalisé sur les deux années choisies un diagramme qui retrace aussi bien les éléments endogènes (forces et faiblesses) que les éléments exogènes (opportunités et menaces) de la compagnie et qui expliquent ces résultats de production obtenus. Il s'agit du diagramme que les stratèges appellent en anglais SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats, en français, Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces, FFOM) qui permet de déterminer les actions offertes dans un domaine stratégique et se présente comme suit :

Paragraphe 2 : Analyse du diagramme SWOT de L'Africaine

Après toutes les analyses, nous avons jugé opportun de présenter les éléments endogènes (forces et faiblesses) ainsi que les éléments exogènes (opportunités et menaces) de la société à travers un diagramme SWOT (cf. infra).

2.1. Diagramme SWOT de L'Africaine des Assurances

2.1.1. ELEMENTS INTERNES	
FORCES (S)	**FAIBLESSES (W)**
• Gestion des Dossiers d'Appels d'Offres (DAO) ; • Améliorations des tarifs (RCET) et élaboration de ses documents contractuels tels que Conditions Générales (CG), Conventions Spéciales (CS) et Argumentaire de vente ; • Création de nouvelles Agences Générales (AG) et de nouveaux partenariats avec les professionnels de la banque pour développer et renforcer la Bancassurance ; • Formation des acteurs de la production (personnel, partenaires) et du sinistres ; • Augmentation des primes de renouvellement ; • Réalisations d'importantes affaires nouvelles dans les branches RCG, TRC, TRME, ARDD et Transports ; • Solvabilité et couverture des ER suffisantes ; • Membre du réseau Globus-Ré • Certifié ISO 9001, 2015 et Notée A ; • Existence d'une cartographie des risques.	• Portefeuille composé à 70% des branches VTM et ACM ; • Non atteinte des objectifs fixés en début d'exercice dans certaines branches : ACM, VTM, IADB et Transport ; • Annulations des primes en automobile 60 millions en 2016 • Arrêt de collaboration avec certaines AG ; • Pertes de plusieurs contrats estimées à un montant de FCFA supérieur à 500 millions. • Non renouvellement de certaines affaires ; • Erreurs dans les opérations de la réassurance. • Existence de nombreux DAO en instance estimés à 887 millions de FCFA en 2016 ;
2.1.2. ELEMENTS EXTERNES	
OPPOURTUNITES (O)	**MENACES (T)**
• Projets du gouvernement ; • Vente de l'assurance santé à l'international ; • Création de pool de véhicules à deux ou trois roues par l'Association des Sociétés d'Assurance du Bénin ; • Validation des projets d'Arrêté portant Obligation d'assurance des risques sur le marché ; • Le mobile et moov money ; • Transformation digitale et digitalisation.	• Réformes nationales entreprises par le gouvernement du pouvoir en place ; • Contrôle de l'autorité de régulation sur le respect tarif auto homologué et sur la conformité des pièces à la réglementation ; • Naissance d'une nouvelle compagnie d'assurance IARD sur le marché (la concurrence) ; • Baisse de la monnaie (Naira) ayant fragilisé l'économie du géant voisin du Nigéria ; • Fusions, acquisitions et prises de participations avec les assureurs chinois et japonais ; • Baisse du prix du Baril du pétrole affaiblissant l'économie mondiale ;

Source : Réalisé par nous à partir des rapports d'activités de la production et informations reçues de L'Africaine.

2.2. Appréciation et commentaire du diagramme SWOT ou (FFOM) établi

L'élaboration de ce diagramme nous a permis d'identifier clairement les menaces qui ont fait régresser la compagnie et l'ont empêchée d'atteindre ses objectifs.

L'objectif de la gestion des risques pour un organisme est de pouvoir identifier les menaces, les anticiper, puis les transformer en avantage concurrentiel.

Nous nous intéressons ici aux menaces car c'est l'apanage du Risk Manager au sein d'une compagnie de les déceler et anticiper puis de prendre des mesures de traitement adéquates qu'il faut pour les réduire et les contrôler.

Les menaces issues du diagramme SWOT (FFOM) susceptibles d'être immédiatement transformées en opportunités par L'Africaine des Assurances, sont les quatre (04) premières menaces listées dans ledit diagramme. Et pour cela, il faut mettre en place un dispositif de veille politique et économique, et renforcer celui de la veille concurrentielle sur le marché, pour mieux contenir les chocs.

Le diagramme SWOT (FFOM) nous a permis d'entrevoir les opportunités dont dispose la compagnie pour continuer à bien ses activités dans la sérénité ainsi que les outils (forces) acquis et les faiblesses (défis) qu'elle doit relever.

Après l'étape d'identification et de vérification de notre hypothèse, il est d'intérêt pour nous de traiter les risques identifiés au moyen de nos questionnaires lors de notre enquête sur le terrain et de proposer des recommandations pour garantir leur prise en charge.

CHAPITRE IV : TRAITEMENT ET RECOMMANDATIONS

L'objectif de ce dernier chapitre, est de passer à la cartographie des risques identifiés à partir des questionnaires et entretiens tenus avec les opérationnels et / ou les responsables (chefs service et Directeurs). Les risques ont été classifiés pour faciliter leur exploitation au dépouillement. Nous tenons à préciser que le traitement se limitera aux seuls risques à impact stratégique qui préoccupent plus les dirigeants.

Section I : Traitement des risques majeurs identifiés au moyen des questionnaires

Il s'agira principalement dans cette partie de présenter les résultats obtenus de l'exploitation de l'enquête/entretien. Elle s'articulera en deux paragraphes. Le premier nous présentera les risques identifiés au moyen du questionnaire (volets n°1 & 2) ; la cartographie des risques. Quant au second paragraphe, il sera consacré au traitement proprement dit des risques identifiés.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats issus du dépouillement des questionnaires

Les résultats issus du dépouillement des questionnaires sont présentés comme suit :

1.1. Risques énumérés par leurs propriétaires dans les entités au moyen des questionnaires (volet 1, voir question Q10)

Il s'agit de la réponse donnée par les enquêtés à la question n°10 du questionnaire (Volet n°1).

Tableau 15: Résumé des risques identifiés par les enquêtés eux-mêmes

N°	ENTITES	RISQUES OU PROBLEMES IDENTIFIES
1	DIRECTION DE LA PRODUCTION	Risque de sous tarification due à la concurrence
		Risque de défaillance des partenaires
		Risque de perte des gros contrats due à la non-réactivité sur le terrain
		Risque de perte des ressources financières
2	DIRECTION DES SINITRES	Risque de sinistres majeurs
		Risque de fraude par les prestataires de santé
		Risque de sur-prescription et de surfacturation par les prestataires de santé
		Risque de non-maîtrise des notions d'assurance par les assurés et prestataires de santé
		Risque de surcharge du travail due à l'insuffisance du personnel
3		Risque de non-certification des états financiers

	DIRECTION COMPTABLE ET FINANCIERE	Risque de déficit de trésorerie
		Risque de change

Source : Résultats du dépouillement du questionnaire (Volet n°1, question 10)

Il convient de noter que les risques ci-dessus sont pour la plus part, des conséquences ou des causes des risques qui seront examinés lors du traitement des risques cartographiés.

1.2. Cartographie des risques identifiés au moyen des questionnaires (volet 2, voir les questions Q17, 18, 19, et 23)

Après l'application de la méthode ci-dessus spécifiée et analyse de la fréquence et de la gravité des risques, nous avons obtenu la cartographie suivante.

Tableau 16: Cartographie des vulnérabilités pesant sur L'Africaine des Assurances

RISQUES	SURVENANCE DU RISQUE		IMPACT		SCORE GLOBAL
	Catégorie	SCORE	Catégorie	SCORE	
I. Risques externes non financiers (techniques) :					
1. Risque de sous tarification ou d'insuffisance de tarif	Forte	3	Forte	3	9
2. Risque Actuariel	Forte	3	Forte	3	9
3. Risque de provisionnement	Faible	1	Faible	1	1
4. Risque de frais de gestion	Forte	3	Forte	3	9
5. Risque de réassurance inappropriée	Moyenne	2	Moyenne	2	4
6. Risque systémique (sur les sites industriels ou non)	Faible	1	Faible	1	1
7. Risque client (de données recueillies et de leur fiabilité)	Faible	1	Faible	1	1
II. Risques externes financiers :					
1. Risque de dépréciation d'un placement	Moyenne	2	Faible	1	2
2. Risque de taux d'intérêt	Faible	1	Faible	1	1
3. Risque de crédit	Faible	1	Faible	1	1
4. Risque de liquidité	Moyenne	2	Faible	1	2
5. Risque d'inadéquation Actif-passif	Faible	1	Faible	1	1
6. Risque lié à l'utilisation des produits dérivés	Faible	1	Faible	1	1
III. Risques internes non financiers :					
A. Risque d'un mauvais management	Faible	1	Faible	1	1
B. Risques opérationnels :					
1. Inadaptation de l'outil de travail	Forte	3	Forte	3	9
2. Pertes de temps inutiles dues aux incohérences des données clients recueillies, ce qui alourdit leur traitement	Forte	3	Moyenne	2	6
3. Lenteur dans l'accomplissement des tâches due aux incohérences des données clients recueillies	Moyenne	2	Forte	3	6

4. Accumulation des tâches souvent due à une organisation peu rigoureuse	Moyenne	2	Moyenne	2	4
5. Respect partiel des dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA	Moyenne	2	Moyenne	2	4
6. Non-respect des dispositions des articles 551…..du code CIMA par ses partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.)	Moyenne	2	Moyenne	2	4
7. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires de la société	Forte	3	Forte	3	9
8. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires établies par l'ASA pour certaines branches telle la maladie	Forte	3	Forte	3	9
9. Non-respect des instructions de la Direction Générale en ce qui concerne la signature des polices classées au dossier par les parties au contrat	Moyenne	2	Moyenne	2	4
10. Vol ou fraude organisé par un employé de la société	Faible	1	Moyenne	2	2
11. Application des taux de réductions sans justificatifs dans les contrats	Moyenne	2	Faible	1	2
12. Vol ou fraude organisé par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) de la société	Faible	1	Faible	1	1
13. Fuite d'un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) avec l'argent de la société	Forte	3	Moyenne	2	6
14. Résiliation des contrats en cours par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) suite à l'arrêt de sa collaboration avec la compagnie	Forte	3	Moyenne	2	6
15. Engagement de la compagnie sur des risques pour lesquels les primes n'ont pas été perçues ou ne l'ont été que partiellement	Moyenne	2	Moyenne	2	4
16. Non reversement ou reversement irrégulier des primes encaissées par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.)	Forte	3	Forte	3	9
17. Reversement des partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.) effectués par des chèques sans provision qui reviennent souvent impayés à la compagnie	Moyenne	2	Moyenne	2	4
18. Démission d'un employé important « clé » de la société	Faible	1	Forte	3	3
19. Retraite du personnel vieillissant et peu informatisé	Faible	1	Faible	1	1
20. Asymétrie de l'information fournie par les clients	Forte	3	Forte	3	9
21. Concurrence déloyale sur le marché	Forte	3	Forte	3	9
22. Tarification souvent avérée plus élevée par rapport à celle des concurrents nationaux	Forte	3	Forte	3	9
IV. Risques internes financiers :					
1. Risque d'insolvabilité ou de solvabilité insuffisante	Faible	1	Moyenne	2	2
2. Risque lié à la réputation	Faible	1	Faible	1	1
3. Risque lié à la profession	Moyenne	2	Moyenne	2	4
4. Risque de défaillance technique d'un partenaire (courtiers, AG, etc.)	Moyenne	2	Moyenne	2	4
5. Risque de défaillance financière d'un partenaire (courtiers, réassureurs, etc.)	Faible	1	Forte	3	3

Source : Résultats de l'analyse des risques identifiés par l'enquête effectuée par le questionnaire volet n°2

Les vulnérabilités de couleurs « **rouge et jaune** » sont réputées **majeures** et à traiter.

En effet, celles de couleur « **rouge** » sont soit de **fréquence et gravité fortes,** soit de **fréquence moyenne et gravité forte ou vice versa.** Ce sont des situations extrêmes dans lesquelles l'entreprise devrait éviter de se retrouver car elle n'aura aucune marge de manœuvre sauf en présence d'un Risk Manager intégré et impliqué dans tout nouveau projet dès la phase initiale, ce qui n'est pas le cas. Elles nécessitent donc un **traitement d'urgence.**

Quant aux vulnérabilités de couleur « **jaune** »**,** elles sont soit de **fréquence et gravité moyennes,** soit de **fréquence faible et gravité forte.** Elles représentent celles dont l'impact s'avère maitrisable par la société car se retrouvent à un niveau d'incertitude tolérable. Toutefois, si aucune action n'est entreprise, elles peuvent lui être fatales. Ainsi, les vulnérabilités de cette couleur nécessitent également un traitement approprié.

Par contre, les vulnérabilités de couleur « **verte** » sont soit de **fréquence et gravité faibles,** soit de **fréquence faible et gravité moyenne ou vice versa.** Elles sont donc **ignorées** car nous supposons que leur coût annuel et variation sont sans impact significatif sur les résultats de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Traitement et apport du risk management sur les risques identifiés

Le traitement consistera en premier lieu, à faire ressortir les conséquences de ces risques majeurs pour l'entreprise ; ce qui revient à identifier les ressources vulnérables face auxdits risques et les objectifs qui seront impactés. En second lieu, il s'agira d'analyser le dispositif du contrôle interne mis en place par la société (le traitement interne effectué par l'entreprise) et à identifier le traitement adéquat qu'apporterait le risk manager.

2.1. Identification des ressources vulnérables et objectifs impactés par les risques majeurs cartographiés (question 19 du volet n°2 du questionnaire)

Il est important de rappeler que l'un des rôles du Risk Manager est de protéger les ressources vitales de l'entreprise afin de pouvoir lui permettre d'atteindre les résultats escomptés (objectifs déclinés) en début d'année.

A ce niveau, nous avons détecté les ressources vulnérables pour l'entreprise et ainsi établi un lien entre celles-ci et la réalisation des risques majeurs identifiés. Le tableau 17 ci-dessous le montre clairement.

Tableau 17: Légende de compréhension des sigles des ressources et objectifs opérationnels

OBJECTIFS OPERATIONNELS		
OBJECTIFS METIERS	**OM1**	Objectifs de Production
	OM2	Objectifs de Sinistres
	OM3	Objectifs de Réassurance
OBJECTIFS SUPPORTS	**OS1**	Objectifs de Comptabilité
	OS2	Objectifs de Placements
	OS3	Objectifs de Ressources Humaines
	OS4	Objectifs de l'Informatique
RESSOURCES HFTIP		
RH :		Ressources Humaines
RF :		Ressources Financières
RT :		Ressources Techniques
RI :		Ressources Informationnelles
RP :		Ressources Partenaires

Source : nous-même

2.1.1. Traitement des conséquences des vulnérabilités majeures « inacceptables » de degré 1 (couleur rouge) sur L'Africaine

Tableau 18: Traitement des conséquences des vulnérabilités majeures « inacceptables »

RISQUES MAJEURS IDENTIFIES APRES CARTOGRAPHIE.	LES CONSEQUENCES	
	Les Ressources vulnérables en cas de réalisation de ces risques	**Les objectifs Opérationnels (OO) qui seront impactés en cas de réalisation de ces risques**
I. Risques externes non financiers (techniques) :		
1. Risque de sous tarification ou d'insuffisance de tarif	RF	OM 2, OM3
2. Risque Actuariel	RF, RI	OM 2, OM 3
3. Risque de frais de gestion	RF	OM 2
III. Risques internes non financiers :		
B- Risques opérationnels :		
1. Inadaptation de l'outil de travail	RT, RH	OS 3
2. Pertes de temps inutiles dues aux incohérences des données clients recueillies, ce qui alourdit leur traitement	RI	OS 3
3. Lenteur dans l'accomplissement des tâches due aux incohérences des données clients recueillies	RF, RH	OM 1, OS 3
4. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires de la société	RI	OM 1, OM 2
5. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires établies par l'ASA pour certaines branches telle la maladie	RP	OM 1, OM 2
6. Fuite d'un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) avec l'argent de la société	RF	OM 2

RISQUES MAJEURS IDENTIFIES APRES CARTOGRAPHIE.	LES CONSEQUENCES	
	Les Ressources vulnérables en cas de réalisation de ces risques	Les objectifs Opérationnels (OO) qui seront impactés en cas de réalisation de ces risques
7. Résiliation des contrats en cours par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) suite à l'arrêt de sa collaboration avec la compagnie	RP	OM 1, OM 2
8. Engagement de la compagnie sur des risques pour lesquels les primes n'ont pas été perçues ou ne l'ont été que partiellement	RF	OM 2, OS 2
9. Non reversement ou reversement irrégulier des primes encaissées par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.)	RF	OM 1, OM 2 & OS 2
10. Asymétrie de l'information fournie par les clients	RI	OM 1, 2 & 3 ; OS 2.
11. Concurrence déloyale sur le marché	RP	OM 1, 2 & 3 ; OS 2.
12. Tarification souvent avérée plus élevée par rapport à celle des concurrents nationaux	RP	OM 1, 2 & 3 ; OS 2.

Source : nous-même

2.1.2. Traitement des conséquences des vulnérabilités majeures « tolérables s'ils sont sous contrôle » de degré 2 (couleur jaune) sur L'Africaine

Tableau 19: Traitement des vulnérabilités majeures « tolérables s'ils sont sous contrôle »

RISQUES MAJEURS IDENTIFIES APRES CARTOGRAPHIE.	LES CONSEQUENCES	
	Les Ressources vulnérables en cas de réalisation de ces risques	Les objectifs Opérationnels (OO) qui seront impactés en cas de réalisation de ces risques
I. Risques externes non financiers (techniques) :		
1. Risque de réassurance inappropriée	RF	OM 2, OM 3
III. Risques internes non financiers :		
B- Risques opérationnels :		
1. Accumulation des tâches souvent due à une organisation peu rigoureuse	RH, RF	OM 1, OS 3
2. Respect partiel des dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA	RF	OM 1
3. Non-respect des dispositions des articles 551….du code CIMA par ses partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.)	RF, RI	OS 1
4. Non-respect des instructions de la Direction Générale en ce qui concerne la signature des polices classées au dossier par les parties au contrat	RI	OM 1, 2 & 3 ; OS 2.
5. Fuite d'un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) avec l'argent de la société	RF	OM 2
6. Résiliation des contrats en cours par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) suite à l'arrêt de sa collaboration avec la compagnie	RP	OM 1, OM 2

RISQUES MAJEURS IDENTIFIES APRES CARTOGRAPHIE.	LES CONSEQUENCES	
	Les Ressources vulnérables en cas de réalisation de ces risques	**Les objectifs Opérationnels (OO) qui seront impactés en cas de réalisation de ces risques**
7. Engagement de la compagnie sur des risques pour lesquels les primes n'ont pas été perçues ou ne l'ont été que partiellement	RF	OM 2, OS 2
8. Reversement des partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.) effectués par des chèques sans provision qui reviennent souvent impayés à la compagnie	RF	OS 1 & OS 2
9. Démission d'un employé important « clé » de la société	RH	OM 1 & OS 3
IV. Risques internes financiers :		
1. Risque lié à la profession	RP	Néant
2. Risque de défaillance technique d'un partenaire (courtiers, AG, etc.)	RF, RP, RI	OM 1, 2 & 3
3. Risque de défaillance financière d'un partenaire (courtiers, réassureurs, etc.)	RF, RP, RI	OM 1, 2 & 3 ; OS 2.

Source : Réalisé par nous-même sur la base des résultats de l'enquête effectuée.

2.2. Analyse du dispositif de contrôle interne mis en place et identification du traitement adéquat qu'apporterait le risk manager

2.2.1. Traitement des vulnérabilités majeures « inacceptables » (cf. légende)

Tableau 20: Traitement des vulnérabilités majeures « inacceptables »

RISQUES MAJEURS IDENTIFIES APRES CARTOGRAPHIE.	Traitement interne effectué par la compagnie (Dispositif de contrôle interne mis en place)	Traitement adéquat qu'aurait apporté le Risk Manager face à ces risques
I. Risques externes non financiers (techniques) :		
1. Risque de sous tarification ou d'insuffisance de tarif	Formation annuelle des prospects sur les tarifs, implémentation des tarifs réglementés automobile et maladie.	Réquisition des services d'un cabinet d'actuaire pour définir et analyser la suffisance des tarifs de la société.
2. Risque Actuariel	Néant	
3. Risque de frais de gestion	Néant	Optimiser la gestion du numérique ; création des plateformes numériques.
III. Risques internes non financiers :		
B - Risques opérationnels :		
1. Inadaptation de l'outil de travail	Néant	Acquisition d'un outil de travail adéquat permettant une gestion efficace et optimale des données et adapté au besoin pour éviter des investissements non rentables.
2. Pertes de temps inutiles dues aux incohérences des données clients recueillies, ce qui alourdit leur traitement	Néant	Responsabilisation des opérationnels qui seront chargés de la gestion ; Présentation aux clients des canevas de données à envoyer afin de faciliter leur exploitation pour une meilleure satisfaction.
3. Lenteur dans l'accomplissement des tâches due aux incohérences des données clients recueillies	Néant	
4. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires de la société	Néant	Formation des opérationnels sur la notion de risques ; Définir des outils aide-mémoire (délais et actions) ; Suivi permanent ; Veille juridique.
5. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires établies par l'ASA pour certaines branches telle la maladie	Néant	
6. Fuite d'un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) avec l'argent de la société.	Néant	Renforcement du suivi des partenaires.
7. Résiliation des contrats en cours par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) suite à l'arrêt de sa collaboration avec la compagnie.	Néant	Suivi permanent ; Veille juridique.

RISQUES MAJEURS IDENTIFIES APRES CARTOGRAPHIE.	Traitement interne effectué par la compagnie (Dispositif de contrôle interne mis en place)	Traitement adéquat qu'aurait apporté le Risk Manager face à ces risques
8. Non reversement ou reversement irrégulier des primes encaissées par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.)	Procédure de gestion des attestations	Suivi permanent et rigoureux du respect de la réglementation en vigueur (article 541 et suivants du code CIMA).
9. Asymétrie de l'information fournie par les clients	Néant	Réduction par application rigoureuse de la visite de risque lors de la souscription des contrats.
10. Concurrence déloyale sur le marché	Néant	Etude du marché ; Veille concurrentielle pour tirer des avantages ; innovation des produits pouvant répondre aux besoins des clients.
11. Tarification souvent avérée plus élevée par rapport à celle des concurrents nationaux	Néant	Analyse de la rentabilité technique de chaque produit.

Source : Réalisé par nous-même sur la base des résultats de l'enquête effectuée.

2.2.2. Traitement des vulnérabilités majeures « tolérables s'ils sont sous contrôle » de (couleur jaune)

Tableau 21: Traitement des vulnérabilités majeures « tolérables s'ils sont sous contrôle »

RISQUES MAJEURS IDENTIFIES APRES CARTOGRAPHIE.	Traitement interne effectué par la compagnie	Traitement adéquat qu'aurait apporté le Risk Manager face à ces risques
I. Risques externes non financiers (techniques) :		
1. Risque de réassurance inappropriée	Néant	Mettre en place et privilégier un plan de réassurance approprié qui diminue les sinistres de commissions pour la compagnie.
III. Risques internes non financiers :		
B- Risques opérationnels :		
1. Accumulation des tâches souvent due à une organisation peu rigoureuse	Gestion des tâches selon l'urgence des dossiers ; Redoublement d'ardeur pour vider les instances.	Positiver le risque : le risk manager doit participer à l'élaboration d'une politique du risque " opportuniste ".
2. Respect partiel des dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA	Implémentation du système en automobile et en maladie.	Exiger et veiller au suivi rigoureux du respect de la réglementation afin d'éviter les sanctions.
3. Non-respect des dispositions des articles 551….du code CIMA par ses partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.)	Néant	Exiger et veiller au suivi rigoureux du respect de la réglementation afin d'éviter les sanctions.

RISQUES MAJEURS IDENTIFIES APRES CARTOGRAPHIE.	Traitement interne effectué par la compagnie	Traitement adéquat qu'aurait apporté le Risk Manager face à ces risques
4. Non-respect des instructions de la Direction Générale en ce qui concerne la signature des polices classées au dossier par les parties au contrat	Néant	Exiger et veiller au suivi rigoureux du respect des instructions de la Direction Générale.
5. Engagement de la compagnie sur des risques pour lesquels les primes n'ont pas été perçues ou ne l'ont été que partiellement	Néant	Suivi permanent des opérationnels dans la prise de ces risques ; réduction, voire leur suppression.
6. Reversement des partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.) effectués par des chèques sans provision qui reviennent souvent impayés à la compagnie	Néant	Suivi permanent et rigoureux du respect de la réglementation en vigueur (article 13 nouveau du code CIMA).
7. Démission d'un employé important « clé » de la société.	Néant	Préparation d'un binôme de même compétence et implication du personnel dans son plan de carrière.
IV. Risques internes financiers :		
1. risque lié à la profession	Néant	Optimiser la gestion des sinistres par l'utilisation de des nouveaux moyens comme la digitalisation.
2. risque de défaillance technique d'un partenaire (courtiers, AG, etc.)	Contrôles périodiques des réalisations prévus dans les conventions de collaboration ; formation Sensibilisation des partenaires sur l'importance du respect des clauses ; Apport d'Assistance technique	Organisation des tests de vente des produits entre les partenaires par le responsable chargé de la production.
3. risque de défaillance financière d'un partenaire (courtiers, réassureurs, etc.)	Néant	Respect rigoureux des dispositions de l'article 524, et suivant du code CIMA.

Source : Réalisé par nous-même sur la base des résultats de l'enquête effectuée.

La cartographie des risques est un outil incontournable du risk management qui permet de faire un état des lieux des risques, de mieux les connaitre afin de mettre en place des outils correctifs adéquats pour les traiter. Elle permet de se poser les bonnes questions au bon moment (Faut-il prendre le risque ou non ?).

Celle de L'Africaine des Assurances que nous avons élaborée à travers l'application de la démarche ERM nous a permis de repérer un certain nombre de risques aussi bien existant que nouveaux face auxquels la compagnie n'a mis en place aucune disposition en interne au cas où ils se réaliseraient. Il s'agit par exemple, du risque de « démission d'un employé important de la société ».

Notons qu'avec cette cartographie, la compagnie dispose de plusieurs outils de traitement de ses risques majeurs, ces outils qu'elle pourra déployer pour affronter lesdits risques. Ainsi, elle est plus apte à mieux développer ses outils de défense face à un quelconque événement susceptible de la compromettre dans ses activités, projets, objectifs et ou résultats escomptés. De ce fait, elle dispose alors d'une capacité de résister fortement aux événements extérieurs, aux chocs, stress ou encore aux menaces car elles les auraient connus et anticipés ; elle est alors plus résiliente face à un événement futur.

Comparée à une compagnie ne la disposant pas et qui consommerait en totalité tout choc se présentant à elle, la compagnie serait plus résiliente car elle s'y était déjà préparée. C'est donc dans cette optique, préventive surtout, que nous disons que le RM est un outil de résilience et ce, pour les compagnies d'assurance notamment non-vie concernées dans cette étude.

Si la résilience est un objectif au cœur de tout organisme où l'échec n'est pas une option à envisager, ce dernier doit être gouverné, préparé et entraîné pour que l'ensemble des opérations menées soient résilientes. Pour cela, lorsque le Risk Management est mis en place, a priori, avant le début des opérations, il identifie les risques et donne les informations nécessaires à ceux qui en ont la charge de gestion, de développement de la conception même du système ; et c'est sans doute la plus efficiente manière de réduire la probabilité des risques. Mais si en revanche, la gestion des risques est mise en place a posteriori, pour inspecter les activités opérationnelles déjà en place, elle doit identifier de nouveaux risques, de nouvelles menaces, faiblesses et vulnérabilités de façon à les classer par priorité et proposer un programme d'amélioration progressive.

Cela dit, lorsque la compagnie met en place le RM en amont, elle a la possibilité de mieux connaitre ses risques (menaces) et à travers une cartographie desdits risques, peut les

maîtriser et développer des outils de défense efficients lui permettant d'y faire face. C'est d'ailleurs ce que nous rappelle le pilier 2 de la directive Solvency 2 qui exige des sociétés, des règles de gouvernance et de gestion des risques d'une part, et l'évaluation propre des risques de la solvabilité (ORSA) d'autre part.

Cependant, dans une approche de sécurité des systèmes, il est clair que les risques gérés dès la phase de conception seront mieux cernables que ceux identifiés plus tard ; comme le traduit l'adage : « mieux vaut prévenir que guérir ».

La phase de traitement étant aboutie, abordons à présent celle de formulation des recommandations aussi bien pour L'Africaine des Assurances que pour les autres compagnies IARD de la zone CIMA.

Section II : Recommandations

Les recommandations que nous formulons ici sont destinées à L'Africaine des Assurances dans un premier temps mais pourront s'étendre à toutes les compagnies d'assurance non vie de la zone CIMA dans un second temps.

Paragraphe 1 : Pour L'Africaine des Assurances

Le RM parait comme un outil qui permet aux compagnies d'assurance de garantir leur résilience. Pendant la phase d'enquête réalisée au sein de l'entreprise, nous avons constaté que tout le personnel n'avait pas la même appréhension de la gestion des risques. En effet, ils n'ont pas la notion du risque et effectue les opérations dans le but d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés en début d'année au point où ils oublient ou négligent la prise en compte de certains éléments techniques nécessaires pour garantir la rentabilité des produits vendus. A cet effet, nous préconisons à L'Africaine des assurances ce qui suit :

1.1. Mettre en place le processus du management des risques à L'Africaine des Assurances

Le processus permettra de :

1.1.1. Dans l'immédiat :

- améliorer la cartographie des risques et/ou processus (production, sinistres, placements, réassurance, etc.) de la compagnie élaborée par l'auditeur interne en l'élargissant par exemple à une cartographie des risques par produits commercialisés qui serait plus intéressante.

  Ce qui revient à identifier, en concertation avec les directeurs opérationnels et l'auditeur interne, les risques majeurs de l'entreprise et à anticiper les nouveaux

risques émergents inhérents aux produits commercialisés. Il aiderait ainsi le Service Audit Interne à mieux exercer ses activités, orienter ses audits afin d'améliorer la prise de décision des dirigeants ; il aiderait également les auditeurs qualité dans le cadre de l'ISO 9001 V2015 des actions proposées pour éviter les non-conformités majeures pour la satisfaction des clients ;

- aider la Direction Générale à définir la stratégie en matière du management des risques et à le mettre en place ;
- expliquer le Processus de Management des Risques (PMR) aux opérationnels ;
- assister la direction générale et les directeurs opérationnels dans la formulation d'une décision face aux risques (prendre, traiter, transférer et supprimer le risque) ;
- imprégner ou implémenter les cultures et notions communes de risque à tout opérationnel au sein de la compagnie afin de les amener à développer de **bonnes pratiques** en matière de souscription des risques par exemple ;
- rédiger les procédures (guides lines) en matière de prise de risque et veiller à leur respect ;
- réaliser éventuellement des analyses économiques d'opportunités en prenant en compte les coûts potentiels liés aux risques ;

1.1.2. A Long terme :

- s'intéresser au pilotage des risques dans la mesure où ce dernier assure une résilience optimale aux évènements extrêmes ;
- faire des études en amont avant la souscription des grands risques en analysant la rentabilité qualité/prix en adéquation avec l'appétence au risque de la société ;
- définir les conduites à tenir par les opérationnels en matière de prise de risque ;
- participer en permanence à l'amélioration des systèmes de prévention et de protection pour limiter les conséquences d'un sinistre ;
- etc.

Le rôle de conseil du « risk manager » aux souscripteurs et intermédiaires est un élément clé de confiance, de fidélisation et de conservation des clients. Ces expertises internes participent au risk management du portefeuille et à l'impérative dimension d'une souscription de plus en plus technique.

1.2. Recommandations relatives à quelques risques et/ou issues de l'analyse du diagramme SWOT de L'Africaine des Assurances

A la suite de nos constats et analyses, nous retenons que L'Africaine des Assurances est résiliente face à ces vulnérabilités à l'exception de quelques-unes qui nécessitent encore

beaucoup d'attention particulière, en l'occurrence la sous tarification, la concurrence, et la réassurance. Alors nous lui proposons :

1.2.1. Risques de sous tarification et réassurance

Pour réduire **le risque de sous tarification**, L'Africaine doit :

- faire la promotion de la fonction actuarielle pour mieux définir ses tarifs et s'assurer de leurs suffisances ;
- recourir à l'assainissement de son portefeuille car plus le portefeuille est sain, plus elle aura une assurance raisonnable de la rentabilité de ses produits, et la satisfaction de sa clientèle ;
- mettre en place les outils de qualification et de quantification des retours d'expériences qui permettent d'obtenir une sinistralité exhaustive du risque ;
- mettre en place un schéma de flux, de production afin d'identifier et d'éliminer les goulots d'étranglement.

Pour réduire **le risque d'éventuelles pertes en réassurance,** la compagnie doit :

- prévoir un plan de réduction des risques redoutés telle la non-couverture par les réassureurs ;
- réviser ou renégocier le taux de commission de la réassurance pour les traités proportionnels ou réduire les frais de gestion afin d'éviter les sinistres de commission et l'incidence négative de la réassurance sur le résultat d'exploitation ;

1.2.2. Risque lié à la concurrence déloyale

Pour réduire **le risque de la concurrence,** L'Africaine doit :

- renforcer le personnel dans les directions « clés » de la société telles la production, les sinistres, etc. afin de réduire les accumulations de charges entrainant les goulots d'étranglement ;
- responsabiliser des opérationnels qui seront chargés du suivi rigoureux et permanent des renouvellements afin d'éviter des pertes énormes d'affaires à la compagnie ;
- mettre en place une commission de veille politique afin de faire face aux vulnérabilités de la compagnie face aux décisions politiques ;
- améliorer davantage les conditions de vie et de travail de son personnel en les motivant et en les impliquant dans le plan de carrière ;
- accélérer les procédures et démarches relatives à la transformation digitale du personnel et digitalisation afin d'en bénéficier et en tirer un avantage concurrentiel.

La prise en compte de toutes les menaces (cf. le diagramme SWOT, supra) ayant occasionné des pertes au cours des années antérieures et donc empêché L'Africaine d'atteindre ses objectifs opérationnels, l'intégration de la fonction de l'ERM dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise est nécessaire.

La mise en œuvre des recommandations passera par :

- La promotion de la fonction Risk Management dans l'entreprise à travers l'intégration de l'ERM dans sa stratégie afin de garantir non seulement sa performance et stratégie de gouvernance mais également, la satisfaction de toutes les parties prenantes et la sécurisation de son patrimoine ;
- L'acquisition des outils appropriés par exemple, un logiciel de gestion des risques permettant d'appliquer facilement la Gouvernance des Risques de Conformité (GRC) pour garantir la protection de l'entreprise.

Nous aurons à aborder dans le paragraphe suivant, les recommandations concernant toutes les entreprises d'assurance non vie de la zone CIMA.

Paragraphe 2 : Pour toutes les compagnies d'assurance non-vie de la zone CIMA.

Ce paragraphe a pour objectif de mettre en lumière les principales raisons qui peuvent inciter les compagnies d'assurance à la mise en place de la fonction ERM dans leur stratégie d'une part, et les outils du Risk Management à déployer par les assureurs d'autre part.

2.1. Nécessité d'un Risk Management pour les compagnies d'Assurance

Pourquoi le RM ? Plusieurs raisons militent aujourd'hui en faveur de l'intégration du management des risques dans le processus stratégique des compagnies d'assurance. Nous pouvons citer entre autres **le besoin accru de satisfaire les attentes de toutes les parties prenantes :**

2.1.1. Attentes des parties prenantes du secteur les plus proches des compagnies

Actionnaires : Ils visent les objectifs de rentabilité qui varient selon leurs profils diversifiés et définis selon les orientations d'investissements à court terme pour certains et à long terme pour d'autres. Ils prennent des décisions qui nécessitent une transparence maximale : la stratégie commerciale et financière, tolérance au risque, le profil de risque, niveau du capital, etc.

Dirigeants : Ils ont pour intérêts d'abord, d'optimiser la performance selon les critères qui leur sont définis par l'autorité qui les a installés et ensuite, de maximiser les profits.

Collaborateurs ou gestionnaires : Leur approche est liée à leur responsabilité et à leur objectivation (les fonctions Risk Management, Actuariat, contrôle de conformité, audit interne…).

2.1.2. Attentes des autres parties prenantes du secteur :

Clients ou assurés : Ils recherchent des garanties quant au respect des engagements de leurs assureurs. Et surtout en assurance non vie, ils focalisent leurs regards sur la solidité financière et le niveau de capital de leurs assureurs.

Directions Nationales des Assurances : Elles agissent non seulement pour protéger les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance mais également, pour garantir le respect de la législation par les assureurs et réassureurs du marché. Elles s'intéressent au niveau du capital, à la marge de solvabilité en fonction des profils de risques et au pilotage des risques dans la mesure où ce dernier assure une résilience optimale aux évènements.

Agences de notation : Elles analysent la pertinence et l'efficacité de la politique de gestion des risques des sociétés d'assurance et déterminent leurs capacités, et celles des réassureurs à faire face à leurs engagements sur le long terme. Leurs critères de notation sont orientés pour juger de l'exposition du portefeuille, la volatilité des résultats, du niveau du capital et de **la qualité de l'ERM** (stratégie de gestion des risques) ainsi que les processus qui permettent de la mettre en œuvre. Les actionnaires, investisseurs et certains assurés se basent sur leurs conclusions pour apprécier les sociétés analysées.

Après avoir montré la nécessité du risk management, nous abordons à présent, la phase de formulation des recommandations.

2.2. Recommandations formulées à l'endroit des compagnies d'assurance

En raison des besoins des compagnies de définir une stratégie et d'optimiser la performance dans un meilleur cadre de référence possible, nous suggérons à celles-ci, ce qui suit :

2.2.1. L'intégration du processus ERM dans le management des risques de la société

Pourquoi cette suggestion ? Cette suggestion est faite parce que l'ERM présente plusieurs avantages pour l'organisme. L'intégration de l'ERM permet de :

- **réduire la volatilité de la performance** : Le management des risques de l'entreprise permet aux organisations d'anticiper les risques qui affecteraient la performance et leur donne les moyens de mettre en place les actions nécessaires pour minimiser les perturbations et maximiser les opportunités.

- **améliorer la prise de décision stratégique** par la prise en compte des risques dans une vision holistique ou globale plutôt qu'en silo.
  Par la mise en place de l'approche ERM, les risques sont mieux connus et compris des décideurs, ainsi, les décisions de réactivité et de défenses nécessaires pour les affronter sont prises en connaissance de cause.
- **augmenter les résultats positifs et les bénéfices tout en minimisant les mauvaises surprises :** le management des risques de l'entreprise permet aux entités d'améliorer leur capacité à déceler les risques pour y apporter des réponses adéquates. Ce faisant, elles réduisent les surprises désagréables ainsi que les pertes et les coûts qui en découlent.
- Par-delà tous ces avantages, l'ERM permet **d'accroître la résilience de l'organisme** : la capacité d'un organisme à anticiper les évolutions et à y répondre, pour non seulement survivre, mais également évoluer et prospérer, conditionne sa viabilité et donc sa résilience à long terme. Et cette résilience est garantie par un management des risques d'entreprise efficace.

L'ERM est donc une approche efficiente pour gérer les incertitudes. Cependant, elle ne vise pas l'élimination de tous les risques, mais permet une optimisation de la prise de risque en ayant en regard les objectifs stratégiques poursuivis.

Quels sont à présent les outils du RM que nous recommandons aux assureurs non-vie de la zone CIMA ?

2.2.2. Outils du RM à explorer ou déployer par les assureurs

Il s'agit plus précisément de la cartographie des risques et le Key Risk Indicator (KRI).

La cartographie des risques a plusieurs avantages. Entre autres, elle permet de :

- **Améliorer l'image de l'organisme :** La cartographie des risques est aussi un outil de communication externe qui vise à rassurer l'ensemble des parties prenantes (clients de l'assureur, administration, commissaires aux comptes, analystes financiers) quant à la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements en toutes circonstances. Elle permet à l'organisme d'avoir conscience de ses vulnérabilités et donc se doter de moyens pour diminuer son niveau d'exposition au risque. C'est un outil qui peut faire effet de levier et avoir des conséquences sur la réputation de la société, rassurer les actionnaires ou encore faciliter l'accès et les conditions du financement bancaire.

- **Contribuer à la performance et l'efficacité de l'organisme :** La cartographie des risques permet de visualiser les goulots d'étranglement sur les processus, d'identifier leurs origines, d'analyser la pertinence du dispositif de couverture au regard de son impact sur les objectifs opérationnels fixés par la direction générale et des risques majeurs identifiés. Elle a donc une influence indirecte positive ou négative sur la performance de l'entreprise si on se pose les bonnes questions (les risques majeurs sont-ils couverts par un dispositif de contrôle pertinent et efficace ? Les contrôles sont-ils réalisés ? Ont-ils un impact sur la fluidité des activités ?).

Les KRI quant à eux, permettent également aux assureurs de suivre au travers des tableaux de bord, l'évolution des niveaux des risques (menaces), d'identifier et d'éviter les signaux faibles susceptibles de mettre l'organisme dans les situations de crise. Ce sont des outils indispensables pour suivre l'évolution du profil de risques de l'organisme. Nous pouvons citer par exemple, le taux de résiliation, de croissance et rétention des primes, de sinistralité, de résultat technique, le Return on Equity (ROE), la fréquence des sinistres, etc.

Par ailleurs, nous suggérons aux compagnies d'assurance de revoir les politiques de souscription des risques par la création au niveau du marché, des plateformes « numériques » pouvant permettre d'analyser et d'identifier la qualité du risque (bon ou mauvais) et/ou de l'assuré en face. Tout en assurant la protection et la confidentialité des données de chaque société par la détermination d'une personne indépendante à la DNA...

Quelques perspectives d'améliorations seront passées en revue dans le point suivant.

2.3. Les perspectives d'amélioration de la réglementation en zone CIMA

En guise de projet d'amélioration sur la réglementation en matière de **gestion des risques**, nous remarquons que dans les résolutions des états généraux de l'assurance tenus à Abidjan du 07 au 09 mars 2018, le législateur CIMA a établi un vaste programme de réformes axées sur la gouvernance, la solvabilité et la stabilité financière (contrôle interne et obligations de reporting, encadrement des opérations de réassurance, et rehaussement du capital social minimum). En examinant aussi les enjeux d'une évolution de la distribution de l'assurance en zone CIMA face aux mutations en cours, il est signalé une urgence de capitaliser sur les opportunités offertes par des outils tels que le téléphone mobile et l'internet (en favorisant l'accès à des populations jusque-là inaccessibles) pour améliorer les prestations et le service rendu à la clientèle. Pour ce faire, quelle organisation faut-il mettre en place pour toujours garantir la satisfaction de l'ensemble de ses parties prenantes ?

2.3.1. Présentation de la société moderne africaine d'assurance à l'ère de l'ubérisation (FANAF 2018)

Les parties prenantes (en anglais, **stakeholders**) se définissent selon la récente norme **ISO 26000** sur la Responsabilité Sociétale des Organisations comme : « personne ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ». Sans être exhaustif, nous pouvons citer les parties prenantes du secteur des assurances que sont : la CIMA, les Directions des Assurances (DA), l'Etat, l'Association des Sociétés d'Assurance (ASA), les assureurs, les réassureurs, les intermédiaires, les administrations fiscales, les acteurs des marchés financiers, les agences de notation, les différents experts de l'industrie, les caisses de sécurité sociale, les associations de consommateurs, la CENTIF, etc.

Pour parvenir à la satisfaction totale de ses parties prenantes, les organismes d'assurance ont plus qu'un devoir, l'obligation de repenser leur modèle d'affaires, ce qui consiste à revoir leur business plan et faire de l'agilité une priorité dans leur politique managériale. Cela consisterait à digitaliser leur secteur à travers des plans de transformation digitale qu'ils auraient établi bien évidemment en impliquant tout leur personnel. Ils doivent également se donner les capacités de s'arrimer aux mutations croissantes, de relever aussi bien les défis stratégiques que ceux liés à la performance opérationnelle et du capital humain. C'est ainsi qu'ils pourront atteindre le plus grand nombre de clients voulu et le double objectif de rentabilité et de satisfaction de ces clients, notamment, les objectifs stratégiques définis par les instances de décision, en l'occurrence le Conseil d'Administration (CA).

En plus, les compagnies d'assurance ayant une vision d'extension dans plusieurs pays de la sous-région, puis de se constituer en grands groupes par la création de leur Holding, ont intérêt à faire des analyses et évaluations fines afin de se doter des outils leur permettant de dialoguer avec les institutions ou agences de notation qui apprécient leur santé financière. D'où la nécessité de penser à une solvabilité 2 adaptée au contexte de leur marché.

2.3.2. Nécessité de migrer vers la réglementation européenne Solvency 2

Si nous admettons qu'il est nécessaire de passer de la directive Solvabilité 1 vers la directive Solvabilité 2, il incombe dès lors à l'autorité régulatrice de la zone d'accélérer les réflexions sur la nécessité de mise en place d'une politique de gestion des risques et la démocratisation de cette fonction dans les sociétés d'assurance et de réassurance dont elle a la lourde charge de supervision. Il s'agit d'entreprendre des réflexions de sorte à vérifier la possibilité ou faisabilité en considérant le marché CIMA dans son contexte et des modélisations à prendre en compte. Pour plus de détails, nous inviterais les lecteurs qui seront intéressés à consulter le mémoire de fin d'études DESSA rédigé par notre camarade de promotion, Monsieur **Mohamed OUEDRAOGO** dont le thème est intitulé : **« Les normes du régime prudentiel**

Solvabilité 2 : Quels défis et perspectives pour leurs mise en œuvre dans les compagnies d'assurance de la zone CIMA ? ».

Voir également le rapport de stage de MSTA produit par notre compatriote, Monsieur **Elias HINSON** sur la digitalisation et dont le thème est : **« Optimisation de la gestion des sinistres par la digitalisation du processus de déclaration ».**

Aucun voyage n'est entrepris sans qu'une destination ne soit prévue. Nous voilà au terme de la présentation des recommandons formulées à l'égard des compagnies d'assurance non-vie de la zone CIMA et dont nous souhaitons vivement la prise en compte pour améliorer la fonction Risk Management dans ladite zone.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude sur ce que représente (l'utilité) le risk management pour les sociétés d'assurance non-vie de la zone CIMA, nous pensons avoir atteint nos objectifs. En effet, en termes d'objectif, il s'agissait pour nous de montrer aux dirigeants desdites sociétés l'importance du risk management d'entreprise (ERM) afin de leur suggérer son intégration dans leurs processus stratégiques. Cela leur garantirait à travers une vision claire sur les risques pesant sur la société, la performance, rentabilité et solvabilité.

Pour atteindre cet objectif, nous avons appliqué à L'Africaine des Assurances, le processus de l'ERM pour diagnostiquer parmi les risques inhérents aux entreprises d'assurance, classifiés, ceux connus des responsables et/ou opérationnels des centres de risques et les préoccupants.

Au-delà, nous avons utilisé une méthodologie de recherche basée sur la recherche documentaire et l'observation participante. Aussi, avons-nous employé la méthode des centres de risques qui nous a permis d'élaborer au moyen des enquêtes réalisées (questionnaires et entretiens), la cartographie des risques majeurs inhérents aux activités de L'Africaine des Assurances.

Nous sommes alors partie de cette cartographie pour justifier que le risk management est un outil de résilience pour les compagnies, puisque lorsqu'on connait son ennemi, on dispose d'une arme solide et efficace pour le combattre ou l'anéantir. L'accent a été donc mis pour les compagnies, sur la connaissance et compréhension de ses risques (menaces) afin de les anticiper et ne pas se laisser surprendre par ses effets négatifs sur leurs résultats.

Nous avons par ailleurs, aussi procédé à l'analyse des états financiers et statistiques (CEG, BILAN, CGPP, C1, C4, et C11) ainsi que des rapports d'activités de la production qui nous ont permis de mettre en évidence la performance opérationnelle (efficacité économique) de la société et donc identifier non seulement ses forces et opportunités, mais également ses faiblesses et menaces qu'elles doit transformer positivement à son actif pour se faire des avantages concurrentiels.

A la suite de toutes analyses, nous avons alors suggéré aux compagnies d'assurance de mettre en pratique la démarche ERM mieux que celle du TRM, pour mieux définir leur profil de risque, appétit pour le risque. La mise en application de ladite démarche leur permet également de prendre des meilleures décisions plus éclairées et de parvenir à la satisfaction des attentes des parties prenantes.

Gérer les risques, c'est prendre en compte et anticiper les menaces dans sa stratégie de gouvernance pour garantir aussi bien sa survie que sa résilience dans la pérennité. C'est beaucoup plus qu'un simple contrôle de gestion qui se base ou se concentre sur la consommation du budget par rapport aux objectifs de réalisation des chiffres

Elle est également plus approfondie que l'Audit interne car elle détecte et traite les risques purs alors que l'Audit interne se concentre sur la conformité de ce qui est fait par rapport aux procédures mises en place, la maîtrise des risques spéculatifs par les responsables. Selon l'IFACI, l'Audit interne a pour référentiel, le contrôle interne, les pratiques d'organisation ou communément adoptées tandis que le Risk management s'appuie sur les Coûts/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES ET LEGISLATION

- ✓ Sophie Gaulthier-Gaillard, Jean Paul LOUISOT, « *Diagnostic des risques : Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités* », Afnor édition, 2004;
- ✓ Jean Le Ray, *« de la gestion des risques au management des risques »*, éditions AFNOR, 2005 ;
- ✓ Code des Assurances CIMA, nouvelle édition, Libreville, 2014 ;
- ✓ Jean Paul Louisot, « *Gestion des risques : en 20 Réponses* », Afnor édition, 2015 ;
- ✓ Jean Paul LOUISOT, « *Risk Management selon la norme ISO 31000* », Afnor édition, 2016.

II. NOTES DE COURS

- ✓ Jean Paul LOUISOT, « Cours de Risk Management, DESS-A 23ème promotion 2016-2018 ;
- ✓ KANDJI Mandaw, « *Cours de contrôle sur pièces et sur place* » DESS-A 23ème promotion, 2016-2018 ;
- ✓ KOUADIO Eugène, « *Cours des Généralités et Bases Techniques* » DESS-A 23ème promotion, 2016-2018 ;
- ✓ MAIGA Issa, « *Cours de contrôle de gestion»* DESS-A 23ème promotion 2016-2018 ;
- ✓ NOUKELA Emmanuel, «*Cours d'audit interne»* DESS-A 21ème promotion 2016-2018 ;
- ✓ Denis CHAMPVILLARD, « Organisation et administration des Sociétés d'Assurance », 2016-2018.

III. MEMOIRES, SEMINAIRE ET ETUDES

- ✓ Achille Adjimon HOUNGA, « Le système de contrôle de gestion comme un outil de pilotage des sociétés d'assurances de la zone CIMA : Etude de cas de L'Africaine des Assurances du Bénin », Mémoire DESS-A, 22ème promotion IIA ;
- ✓ Jean Félix NGUIDJOL, « Maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des sinistres : cas de SAHAM ASSURANCE CAMEROUN », Mémoire DESS-A, 22ème promotion IIA ;
- ✓ Mohamed OUEDRAOGO, « Les normes du régime prudentiel Solvabilité 2 : Quels défis et perspectives pour leurs mise en œuvre dans les compagnies d'assurance de la zone CIMA ? », Mémoire DESS-A, 23ème promotion IIA ;
- ✓ Prince Elias HINSON, « Optimisation de la gestion des sinistres par la digitalisation du processus de déclaration », Rapport de stage MST-A, 13ème promotion IIA ;
- ✓ Éric GODBILLE, « Assainissement et gestion du portefeuille : quels leviers pour l'optimisation et l'amélioration de la performance opérationnelle ? Diagnostic, contrôle, surveillance, gérer, prévenir, anticiper, maîtriser...», Séminaire GLOBUS RE IRSC (Insurance and Risk Service Consulting), Abidjan, du 23 au 25 juillet 2018 ;
- ✓ Aspects fondamentaux des assurances : évaluation de la solvabilité des compagnies d'assurance, OCDE n°4 ISBN 92-64-10190-x-0OCDE 2003.
- ✓ Jean-Philip Dumont « Assurance et gestion des risques », revue de littérature récente du risk management, avril-juillet 2011.

IV. ARTICLES ET AUTRES

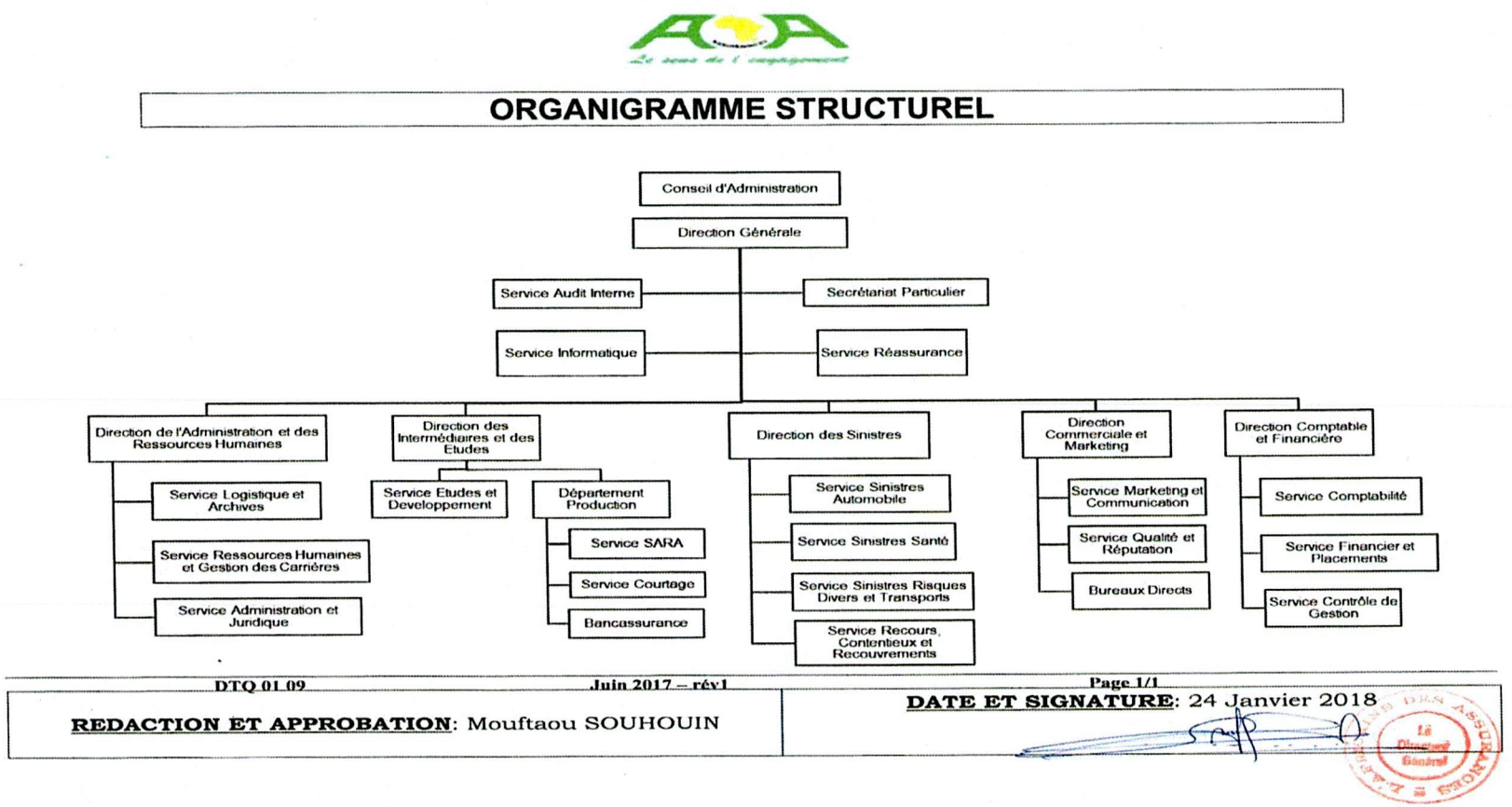
- ✓ AMRAE Formation, « Management des risques et assurances », Catalogue 2014 ;
- ✓ Atlas Magazine, « L'appétence aux risques au cœur du métier d'assurance », Article ;
- ✓ Galéa et Associés, « Gestion de risques d'assurance non-vie dans le contexte des pays de l'Afrique subsaharienne francophone (zone CIMA), Cédric Maxwell », Décembre 2014 ;
- ✓ Panels, 1, 2 3, 4 et 5 de la 42ème AG de la FANAF, tenue à KIGALI, Février 2018 ;
- ✓ Etats généraux de l'assurance CIMA/ FANAF tenus à ABIDJAN en Mars 2018 ;
- ✓ Sylvestre Frezal, Pierre François, Carine Ollivier, Virak Nou et Emmanuel Sales « Comment évolue la gestion des risques en assurance ? », les cahiers Louis Bachelier, Article, Octobre 2017 ;
- ✓ Etats statistiques et financiers de L'Africaine des Assurances du Bénin, 2015-2017 ;
- ✓ Résolutions de la 42ème Assemblée Générale Ordinaire de la FANAF, Kigali, Février 2018 ;
- ✓ Nicolas Bohème, AG d'Assurance, Expert en protection des entreprises et intelligence économique, « Le Risk Management comme un outil de résilience pour L'Agent Général d'assurances », CEFAR Stratégie de Gestion des risques, AMRAE 2014,
- ✓ Management du risque, « Principes et lignes directrices », le référentiel ISO Guide 73, Vocabulaire du management du risque qui a été revu lors du développement de la norme ISO 31000:2018 ;
- ✓ COSO 2, Enterprise Risk Management Framework, 2017 ;
- ✓ Directive cadre Solvency 2 ;
- ✓ Chiffres du Marché d'Assurances, édition 2016 ;

V. WEBOGRAPHIE

- ✓ https://www.google.bj, 25 juillet 2018
- ✓ https://www.boutique.afnor.org, 28 juillet 2018
- ✓ https://fr.wikipedia.org, 11 septembre 2018

ANNEXES

***Annexe 1*: Organigramme de L'Africaine des Assurances (2018)**



Source : L'Africaine des Assurances 2018

Annexe 2: Analyse de la marge de solvabilité de L'Africaine sur trois (03) ans

Tableau 22: Marge de Solvabilité (état C11) de L'Africaine sur 3 ans

ELEMENTS CONSTITUTIFS (art 337-1)	Année 2015	Année 2016	Année 2017
1°) Capital social versé ou fonds d'établissement constitué	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000
2°) La moitié de la fraction non versée du capital ou de la part restant à rembourser pour fonds d'établissement	0	0	0
3°) Emprunt pour fonds social complémentaire	0	0	0
4°) Réserves réglementaires ou libres	6 585 000 000	7 745 000 000	9 455 000 000
5°) Bénéfices reportés et de l'exercice	1 765 814 377	2 316 282 457	927 877 758
6°) Plus-values sur éléments d'actifs	0	0	0
7°) Fonds encaissés provenant de l'émission des titres ou emprunts subordonnés	0	0	0
8°) Droit d'adhésion prélevés sur les nouveaux adhérents des mutuelles	0	0	0
9°) TOTAL (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8)	**10 350 814 377**	**12 061 282 457**	**12 382 877 758**
10°) Pertes réportées et de l'exercice	0	0	0
11°) Amortissement restant à réaliser sur frais d'établisssement & de développem.	72 186 977	49 843 374	30 816 118
12°) Amortissement restant à réaliser sur immobilisations incorporelles	50 000 000	50 000 000	50 000 000
13°) TOTAL (10 + 11 + 12)	**122 186 977**	**99 843 374**	**80 816 118**
14°) MARGE DISPONIBLE (9 - 13)	**10 228 627 400**	**11 961 439 083**	**12 302 061 640**
CALCUL REGLEMENTAIRE	**Année 2015**	**Année 2016**	**2017**
Méthode des primes (article 337-2 a)			
a) Primes émises nettes d'annulations	10 651 365 648	11 268 807 126	10 935 045 944
b) Charges de sinistre nette de réassurance	5 192 429 509	4 439 333 446	4 971 027 308
c) Charge de sinistre brute de réassurance	5 264 493 067	5 936 344 405	5 415 042 630
d) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	98,63%	74,78%	91,80%
e) Montant de primes retenu (a x 20%)	2 130 273 130	2 253 761 425	2 187 009 189
f) MARGE MINIMALE (e x d)	**2 101 112 665**	**1 685 414 085**	**2 007 681 775**
Méthode des sinsitres (article 337-2 b)			
g) Charge de sinistre brute des 3 dernières années	15 068 531 429	16 505 670 078	16 615 880 102
h) Charges de sinistre moyenne (g/3)	5 022 843 810	5 501 890 026	5 538 626 701
i) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%)	98,63%	74,78%	91,80%
j) Montant de charge de sinistre retenu (h x 25%)	1 255 710 953	1 375 472 507	1 384 656 675
k) MARGE MINIMALE (j x i)	**1 238 522 023**	**1 028 609 644**	**1 271 119 475**
l) MARGE A RETENIR (si k>f alors k sinon f)	**2 101 112 665**	**1 685 414 085**	**2 007 681 775**
DETERMINATION DE LA MARGE	**Année 2015**	**Année 2016**	**Année 2017**
m) SURPLUS DE MARGE (14 - l)	**8 127 514 735**	**10 276 024 998**	**10 294 379 865**
n) DEFICIT DE MARGE (l - 14)	**0**	**0**	**0**
o) TAUX DE COUVERTURE DE MARGE (%)	**487%**	**710%**	**613%**

Source : Données du CMA 2016 et états financiers de 'Africaine 2017.

Annexe 3: Analyse de la couverture des engagements réglementés sur trois (03) ans

Tableau 23: Couverture des Engagements Réglementés (ER) sur trois (03) ans

ELEMENTS CONSTITUTIFS (art 337-1)	Année 2015	Année 2016	Année 2017
MONTANT DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES			
1) Provisions pour risques en cours	3 752 214 736	4 485 453 214	4 410 596 071
2) Provisions pour sinistres à payer	12 275 785 885	12 779 513 664	10 268 122 589
3) Provisions mathématiques	-	-	-
4) Autres provisions techniques	-	-	-
5) Autres engagements réglementés	1 416 554 381	1 216 242 645	906 540 734
6) TOTAL DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES (1 + 2 + 3 + 4 + 5)	**17 444 555 002**	**18 481 209 523**	**15 585 259 394**
ACTIFS ADMIS			
a) Obligations	5 971 241 600	5 761 249 650	6 027 906 832
b) Actions	7 506 021 317	9 014 195 515	9 128 409 808
c) Immeubles	3 278 666 576	3 481 161 509	3 676 444 066
d) Prêts	87 559 450	87 559 450	102 408 890
e) Banques	2 050 000 000	2 250 000 000	1 900 000 000
g) TOTAL DES VALEURS MOB ET IMMOB (a + b + c + d + e)	**18 893 488 943**	**20 594 166 124**	**20 835 169 596**
h) Avance sur contrat Vie	-	-	-
Recours admis	-	-	-
i) Arriérés de prime admis	1 097 634 806	1 345 635 964	1 470 198 690
j) Créances	-	-	-
k) Total autres actifs (h+i+j)	1 097 634 806	1 345 635 964	1 470 198 690
l) Total des actifs admis en représentation (g+k)	**19 991 123 749**	**21 939 802 088**	**22 305 368 286**
m) Excédent ou insuffisance de couverture (l-6)	2 546 568 747	3 458 592 565	6 720 108 892
n) Taux de couverture des engagements (I/6)	**115%**	**119%**	**143%**

Source : Données du CMA 2016 et états financiers de 'Africaine 2017.

***Annexe 4*: Tableau de classification des risques à partir des questionnaires**

Dépouillement des questionnaires administrés aux responsables et /ou opérationnels des centres de risques identifiés : Q18

Niveau	Importance: Couple (Fréquence*Gravité)	Fréquence du risque ou le nombre de fois que le risque ou code est identifié	Risque ou code retenu en fonction de son fort coefficient
1	Forte; Forte	4I1; 2I2; I4; 2I5; 2I7; I3; I4; 1I6;2II1; II2; II4; II5; II6; 2IIIA; 2IIIB1; 2IIIB2; 3IIIB3; IIIB4; 2IIIB5; IIIB6; 4IIIB7; 4IIIB8; IIIB9; IIIB10; IIIB11; IIIB12; IIIB13; IIIB14; 2IIIB15; 4IIIB16; 2IIIB17; IIIB19; 3IIIB20; 6IIIB21; 2IIIB22; IV4	I1; IIIB3, IIIB7, IIIB8, IIIB16 IIIB20 et IIIB21
2	Forte; Moyenne	I4; 2I7; II1; 2IIIB1; IIIB2; IIIB3; IIIB15; IIIB16; IIIB23; IV4	
3	Forte; Faible	I7; IIIB3; IIIB4; IIIB5; IIIB10; IIIB11; IIIB12; IIIB13; IIIB14; IIIB15; IIIB19; III21	
4	Moyenne; Forte	I1; I2; IIIB1; 2IIIB2; IIIB3; IIIB4; 2IIIB5; IIIB6; IIIB7; IIIB10.	
5	Moyenne; Moyenne	I1; I3; I4; 3I5; I7; II1; II3; 2II4; II5; 2IIIA; 3IIIB1; 3IIIB2; 2IIIB3; 3IIIB4; 2IIIB5; 4IIIB6; IIIB7; 3IIIB8; 2IIIB9; 2IIIB10; IIIB13; IIIB14; 2IIIB15; IIIB16; 2IIIB17; 2IIIB19; 2IIIB20; IIIB21; 2IIIB22; 2IV1; IV2; IV4; IV5.	I5; IIIB1 IIIB2; IIIB4; IIIB6; IIIB8
6	Moyenne; Faible	I1; 2I2; IIIB2; IIIB7; IIIB11; IIIB12; IIIB18; IIIB19; IIIB22; IV4	
7	Faible; Forte	I1; I3; 2I5; 2I6; IIIA; IIIB8; 2IIB9; 3IIIB10; 3IIIB11; 3IIIB12; 3IIIB13; 2IIIB14; IIIB15; IIIB18; 2IV1; 2IV2; IV4; IV5	IIIB10; IIIB11; IIIB12;IIIB13
8	Faible; Moyenne	I5; II5; II6; IIIB5. IIIB7; 2IIIB9; IIIB11; IIIB12; 2IIIB16; 2IIIB17; IIIB18; IIIB20; IIIB22; IV3	
9	Faible; Faible	I1; 2I2; 5I3; 2I4; I5; 3I6; I7; II1; 3II2; 3II3; II4; II5; II6; 3IIIA; IIIB1; IIIB2; IIIB3; IIIB4; IIIB5; IIIB6; IIIB7; IIIB8; IIIB9; 2IIB11; 3IIIB12; 2IIIB13; IIIB14; IIIB15; IIIB16; IIIB17; 4IIIB18; 2IIIB19; IIIB20; IIIB22; 3IV1; 3IV2; 2IV3; 3IV4; 3IV5;	I3; I6; II2; II3; IIIA; IIIB12; IIIB18; IV1; IV2; IV4; IV5

Source : Résultats du questionnaire (Volet n°2, question 18)

Annexe 5: Questionnaire d'identification des vulnérabilités adressé aux chefs et/ou opérationnels des entités de production, sinistres et, comptable et financière (volet n°1)

Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

REPUBLIQUE DU BENIN
Fraternité – Justice – Travail
****
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
****
DIRECTION GENERALE DES AFFAIRES ECONOMIQUES
****
DIRECTION DES ASSURANCES
****

Institut International des Assurances

Les renseignements individuels fournis dans ce questionnaire sont confidentiels. Les résultats seront publiés sous forme anonyme conformément à l'article 25 de la loi n° 99-014 du 12 / 04 / 2000 portant création, organisation et fonctionnement du Conseil de la Statistique.

Objectifs de l'enquête

Pour rédiger notre mémoire de fin de formation sur le risk management (la gestion des risques) en assurance, une enquête est lancée pour diagnostiquer les différents risques auxquels s'exposent les compagnies d'assurance non vie de la zone CIMA en l'occurrence L'Africaine des Assurances du Bénin. Il s'agit principalement des risques susceptibles d'empêcher les compagnies d'assurance d'atteindre leurs objectifs. A travers ce diagnostic, il nous sera d'intérêt d'apprécier l'appétence au risque de L'A.A par rapport aux mesures par elle prises pour traiter les risques qui seront identifiés, puis nous proposerons au besoin, des solutions d'amélioration.

Enquête sur les risques majeurs susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de L'Africaine des Assurances du BÉNIN

Questionnaire n° /___ /___/

01= (Compagnie d'assurance) : L'AFRICAINE DES ASSURANCES DU BENIN

02= (Centre de risque identifié) :.....

03= (Personne interviewée) : .....

04= **NOM DE L'ENQUETEUR :** ADECHI MAESSARATH_ Tél : 96 68 85 99_ adoukeade65@gmail.com

05= DATE DE L'INTERVIEW : ...Jour / / / ....Mois / / /... Année / / / / /

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR LE REDACTEUR

1. Nom du **«03»**. .....
2. Adresse : Téléphone :..... .....Fax :.....Email :.....
3. Statut ou qualification de l'interviewé(e)
   a) Directeur /___/ b) Chef service /___/ c) Gestionnaire de portefeuille production /___/
   d) Rédacteur sinistres /___/ d) Régleur sinistres /___/ e) Autres /___/

4. Depuis combien d'années le **«03»** est-il affilié à ce poste ?
   a) Moins de 5ans /___/ b) Entre 5 et 10 ans /___/ c) Plus de 10 ans /___/

II. QUESTIONS D'ANALYSE

A. Générales à toutes les entités

1. Quelles sont les missions de votre « département » ou « service » ?

   _____

2. Quelles sont vos attributions ou responsabilités par rapport aux missions ?

   _____

3. Quelles sont les difficultés ou risques que vous rencontrez quotidiennement dans l'accomplissement de vos tâches ?
   a) face aux courtiers d'assurance :
   _____
   b) face aux Agents généraux :
   _____
   c) face aux Concurrents :
   _____
   d) face aux Clients :
   _____
   e) face aux Prestataires de santé :
   _____
   f) face aux Autres à préciser :
   _____
4. Savez-vous ce qu'est la gestion des risques d'entreprise ?
   a) Oui /___/ ou b) Non /___/
5. Comment l'appréhendez-vous ?
   _____
6. Votre outil de travail est-il adapté à vos besoins ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
7. Permet-il une gestion efficace et optimale des données recueillies ?
   a) Oui /___/ ou b) Non /___/ ou c) Peu efficace /___/
8. Présente-t-il parfois des défaillances ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
9. Que proposeriez-vous face au risque inhérent à l'outil de travail ?
   a) Changement /___/ ou b) Mise à jour /___/ ou c) Autres /___/
   .....
10. Quelles sont les risques majeurs qui pèsent directement sur votre service, département ou direction ?.....
11. La compagnie dispose-t-elle d'un logiciel de gestion des risques en dehors des logiciels métiers ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
12. Existe-t-il un gestionnaire de risques dans la société ? ou un service chargé de la gestion des risques ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
13. Si oui, y a-t-il une cartographie des risques de l'entreprise ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
14. Y a-t-il parfois des accumulations des tâches pouvant entraîner des goulots d'étranglements au niveau de votre service, département ou direction ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/ ou c) Parfois /___/
15. Si oui ou parfois, comment faites-vous pour ne pas créer une rupture de la chaine de valeur ?
    .....
16. Comment appliquez-vous le manuel de procédure de votre société ?
    a) Rigoureusement ? /___/ b) Partiellement /___/ c) Totalement /___/
    Pourquoi ?.....
17. **Voir tableau de connaissance des risques et exposition aux risques de L'Africaine.**
18. **Voir tableau d'analyse de la fréquence et de la gravité des risques.**
19. **Voir tableau de traitement des risques : Risques, Ressources, et Objectifs.**
20. **Voir tableau d'analyse et évaluation de l'appétence au risque de L'Africaine (non compris dans les annexes).**

B. Spécifiques aux entités de production :

21. Quelle est l'importance ou l'apport des courtiers dans votre CA ?
    a) > 50% /___/ ou b) [25%-50%] /___/ ou c) < 25% /___/ ou d) Autres /___/
22. Que faites-vous pour lutter contre la défaillance technique souvent constatée au niveau de vos partenaires (Courtier et Agents généraux) ? ces derniers qui s'intéressent uniquement à la réalisation de leur chiffre d'affaires (leurs commissions).
    _____
    _____
23. **Voir Tableau de clarification et analyse des défaillances identifiées par partenaire.**

24. Comment appliquer vous les tarifs de la société lors de la souscription des risques commercialisés ?
    a) Rigoureusement /___/ b) Partiellement /___/ c) parfois adaptés aux besoins ou exigences de la clientèle /___/ d) parfois adaptés à la concurrence du marché /___/
    Pourquoi ?.....
25. Tous les éléments ou pièces nécessaires justifiant la tarification du risque souscrit sont-ils versés au dossier ?
    a) Oui, si rigoureusement /___/ b) Non, si partiellement /___/ c) Autres /___/
    Pourquoi ?.....
26. Toutes les réductions appliquées lors d'un renouvellement ou d'une nouvelle souscription d'un risque sont-elles justifiées par les éléments de preuve versés au dossier ?
    a) Oui, si rigoureusement /___/ b) Non, si partiellement /___/ c) Autres /___/
    Pourquoi ?.....
27. Vos partenaires (Courtier, Agent Général, etc.) respectent-ils toutes ces instructions et les décisions prises par la compagnie ?
    a) Oui, si rigoureusement /___/ b) Non, si partiellement /___/…c) Autres /___/
    d) Pourquoi ?.....
    e) Donner un exemple si possible……
28. Vos partenaires (Courtier, Agent Général, etc.) respectent-ils toutes les clauses respectivement des conventions de collaboration et traités de nomination les liant à la compagnie ?
    a) Oui, si rigoureusement /___/ b) Non, si partiellement /___/…..c) Autres /___/
    d) Pourquoi ?.....
    e) Donner un exemple si possible……
29. La décision de signature par toutes les parties au contrat (assuré et assureur) des polices classées connait-elle certains manquements dans sa mise en œuvre ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
30. Si oui, A quel niveau ?
    a) Entités de production de la Direction /___/ b) Courtiers d'assurance /___/
    c) Agences générales /___/ d) Autres entités partenaires de la direction /___/
31. Tous les contrats émis par ces entités sont-ils enregistrés à bonne date ?
    a) Oui, si rigoureusement /___/ b) Non, si partiellement /___/…c) Autres /___/
    d) Pourquoi ?.....
32. Comment expliquez-vous les écarts souvent constatés entre les cotations effectuées par les différentes entités de production de la compagnie ?

---

33. Savez- vous que la compagnie a une obligation de respect des engagements pris à l'échéance du contrat ou à la réalisation du risque redouté ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
34. Savez-vous qu'elle est contrainte à la constitution des provisions suffisantes pour faire face à ces engagements ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
35. Quelles méthodes d'évaluations utilisées vous pour la constitution desdites provisions, notamment la Provision pour Risques en cours (PREC) ?
    a) Méthode règlementaire de 36% /___/ b) Méthode de prorata temporis /___/ c) Méthode des 1/24ème /___/ d) Autres méthodes à préciser /___/
    ……..
    Pourquoi ?.....
    - Selon-vous, ces méthodes sont-elles efficaces ? a) Oui /__/ou b) Non /___/
    - Pourquoi ?.....
    - Si non, quelles sont leurs insuffisances ?
      .....

C. Spécifiques aux entités de gestion des sinistres

36. Savez-vous que la compagnie est contrainte à la constitution des provisions suffisantes pour faire face à ces engagements ? notamment la Provision pour Sinistres à Payer (PSAP) ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
37. Quelles méthodes d'évaluations utilisées vous pour la constitution desdites provisions ?
    a) Méthode règlementaire dossier/dossier /___/ b) Méthode statistiques des cadences de règlement /___/ c) Méthode statistiques des cadences de Chain Ladder

/___/ d) Méthodes statistique du Coût Moyen /___/ e) Autres méthodes à préciser /___/

Pourquoi ?.....

- Selon-vous, ces méthodes sont-elles efficaces ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
- Pourquoi ?.....
- Si non, quelles sont leurs insuffisances ?
  .....
- Lesquelles préconisées vous ?
  .....
- Pourquoi ?
  .....

III. AUTRES OBSERVATIONS SUBJECTIVES

1. Quelles suggestions préconisez-vous dans le sens de la protection des ressources de la compagnie ?

_____

2. Quelles appréciations faites-vous de la résilience de la compagnie face aux différents risques suscités ?

_____

3. Connaissez-vous le cadre référentiel de l'ERM (Entreprise-wide Risk management) ISO 31000 ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
4. Pensez-vous que la mise en place d'une politique de management global intégré des risques à l'instar de l'ERM (Entreprise-wide Risk management) ISO 31000 pourrait favoriser et améliorer davantage la résilience de la société ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/
5. Quels impacts pensez-vous qu'une éventuelle décision d'achat d'un logiciel de gestion des risques aurait sur les solidités opérationnelle et financière de l'entreprise ?

_____

6. Autres commentaires :

_____

_____

_____

_____

Nous vous remercions de votre forte collaboration au diagnostic des vulnérabilités pesant sur la société.

Annexe 6 : Guide d'entretien avec le DG A.A

Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

REPUBLIQUE DU BENIN
Fraternité – Justice – Travail
****
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
****
DIRECTION GENERALE DES AFFAIRES ECONOMIQUES
****
DIRECTION DES ASSURANCES
****

Institut International des Assurances

Les renseignements individuels fournis dans ce questionnaire sont confidentiels. Les résultats seront publiés sous forme anonyme conformément à l'article 25 de la loi n° 99-014 du 12 / 04 / 2000 portant création, organisation et fonctionnement du Conseil de la Statistique.

Objectifs de l'enquête

Pour rédiger notre mémoire de fin de formation sur le risk management (la gestion des risques) en assurance, une enquête est lancée pour diagnostiquer les différents risques auxquels s'exposent les compagnies d'assurance non vie de la CIMA telle L'Africaine des Assurances du Bénin. Il s'agit principalement des risques susceptibles d'empêcher les compagnies d'assurance d'atteindre leurs objectifs. A travers le diagnostic desdits risques, il nous sera d'intérêt d'apprécier l'appétence au risque de L'A.A par rapport aux mesures par elle prises pour traiter les risques qui seront identifiés, puis nous proposerons au besoin, des solutions d'améliorations.

Enquête sur les risques majeurs susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de L'Africaine des Assurances du BÉNIN

Questionnaire n° /___ /___/

01= (Compagnie d'assurance)...../__/
02= (Centre de risque identifié)...../__/
03= (Personne interviewée)...../__/
04= NOM DE L'ENQUETTEUR ...../__/
05= DATE DE L'INTERVIEW.....Jour /__/__/ .....Mois /__/__/..... Année..... /__/__/__/__/

I. RENSEIGNEMENT GENERAUX SUR LE REDACTEUR

1. Nom du **«03»**. .....
2. Adresse :
   Téléphone :.....Fax :.....Email :.....
3. Statut ou qualification de l'interviewé(e). a) Directeur /___/ b) Chef service /___/ c) Gestionnaire de portefeuille production /___/ d) Gestionnaire de portefeuille sinistres /___/ e) Autres /___/
4. Depuis combien d'années le **«03»** est-il affilié à ce poste ? a) Moins de 5ans /___/ b) Entre 5 et 10 ans /___/ c) Plus de 10 ans /___/
5. Qualité du répondant :.....

II. QUESTIONS D'ANALYSES

A. Sur les objectifs

1. Quelles sont les missions de votre « département » ou « service » ou « organisation »?

   _____

2. Quelles sont les objectifs de la société ?

   _____

B. Sur les Ressources

3. Comment êtes-vous organisés ?

4. En quoi consiste votre personnel ?

5. En quoi consistent vos matériels et équipements ?

6. D'où viennent vos informations ?

7. Quels sont vos moyens de communications ?

C. Questions stratégiques

8. Quelles sont la ou les personne(s) et/ou direction(s) « clé(s) » sans lesquelles la compagnie ne peut fonctionner normalement ou dont l'absence causerait un préjudice énorme à l'atteinte des objectifs de la société ?

9. Quels sont les risques majeurs (à impact stratégique) qui vous préoccupent ? Il s'agit des risques qui pèsent directement sur le développement de l'entreprise et sont susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.

10. Selon-vous, est-ce vrai que L'Africaine dispose d'un tarif plus élevé à celui de ses concurrents ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
    c) qu'est ce qui explique cela ?
    .....
11. L'entreprise dispose-t-elle d'un logiciel de gestion des risques en dehors des logiciels métiers ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
12. Avez-vous un service ou une personne chargé de la gestion des risques au sein la société ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
13. Existe-il une cartographie des risques de la société ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
14. Pouvons-nous l'obtenir pour exploitation ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
15. Quelle est l'importance ou l'apport des courtiers dans le chiffre d'Affaires de l'entreprise ?
    a) >50% /___/ ou b) [25%-50%] /___/ ou c) <25% /___/ ou d) Autres /___/
16. Si aujourd'hui, ils décident de porter leurs affaires aux concurrents, quels seront les impacts qu'aura cette décision sur la structure « les objectifs » ?
    .....

D. Questions sur les mesures prises en vue du traitement des risques :

17. Quelles mesures prenez-vous maintenant pour prévenir la réalisation de cette éventuelle décision de porter leurs affaires à vos concurrents?

18. L'entreprise a-t-elle un plan de réduction des risques les plus redoutés ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
19. A-t-elle déjà connu une quelconque crise depuis sa création ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
    c) Si oui, laquelle ? Et comment l'avez-vous géré ?
    .....
20. L'entreprise a-t-elle un plan de continuité de ses activités en cas d'une éventuelle crise pouvant atteindre sa réputation ?
    a) Oui /___/ ou b) Non /___/
    c) Si oui, décrire le plan et les stratégies de sa mise en œuvre ?

.....
... Le plan de réassurance de la société permet-il une bonne répartition des risques en fonction de leurs capitaux et une meilleure prise en charge des risques placés ?
a) Oui /___/ ou b) Non /___/

21. Ce plan permet-il à la compagnie de réaliser un solde technique de réassurance créditeur ?
a) Oui /___/ ou b) Non /___/
22. Y a-t-il parfois des risques souscrits n'ayant pas fait objet de placement en réassurance et entrainant ainsi les pertes financières à la compagnie suite à un sinistre important ?
a) Oui /___/ ou b) Non /___/
c) Si oui, comment gérer vous ces cas ou quelles sont les dispositions prises par la compagnie pour gérer ses erreurs de négligence ?
.....
Supposons que vos locaux brûlent cette nuit avec tout leur contenu sans faire victime parmi votre personnel. Demain matin vos collaborateurs sont là, comment allez-vous vous organiser ?

23. Supposons maintenant l'hypothèse inverse. Demain matin vos collaborateurs ne sont pas là (une grève, impossibilité d'accès) comment allez-vous travailler ?

III. QUESTIONS SUR LA DISRUPTION QUI IMPACTE TOUS LES SECTEURS

24. Quelles sont les perspectives de L'Africaine face aux changements notamment la digitalisation du secteur des assurances ?
25. Comment se prépare-t-elle pour prévenir le risque de perte de la première place sur le marché béninois ? car nous notons qu'aujourd'hui, ce n'est plus le leader qui gagne le marché, mais le plus rapide face aux changements.
26. L'entreprise a-t-elle un plan stratégique de transformation digitale ? a) Oui /___/ ou b) Non /___/ c) Si oui, quel est le contenu et le niveau de mise en œuvre dudit plan ?
.....
27. Quelles sont les dispositions prises au niveau stratégique pour faire face à ces changements

IV. AUTRES OBSERVATIONS SUBJECTIVES

28. Nous entendons souvent dire et constatons parfois que les cotations de L'Africaine sont plus chères par rapport à celles de ses concurrents. Selon vous, quelles mesures devrait prendre la société face à cette impression pour ne pas non seulement, biaiser sa sélection rigoureuse des risques à la souscription mais également, perdre sa clientèle ?
29. Pensez-vous que la promotion de la fonction de Risk Manager et la mise en place de son processus au regard de l'ERM dans la société pourrait améliorer ses performance et rentabilité ?
a) Oui /___/ ou b) Non /___/
30. Autres commentaires

Nous vous remercions de votre collaboration.

Annexe 7: Questionnaire d'identification des vulnérabilités adressé aux chefs et/ou opérationnels des entités de production, sinistres et, comptable et financière (volet n°2)

Question d'analyse (générale) n°17 : Connaissance des acteurs et exposition au risque de L'Africaine.

Les compagnies d'assurance non vie sont généralement exposées aux risques suivants :	Q17 A		Q17 B	
	Avez-vous connaissance du risque ?		L'Africaine est-elle exposée ?	
COCHEZ LES CASES CORRESPONDANTES	OUI	NON	OUI	NON
I. Risques externes non financiers (techniques) :				
1. Risque de sous tarification ou d'insuffisance de tarif				
2. Risque Actuariel				
3. Risque de provisionnement				
4. Risque de frais de gestion				
5. Risque de réassurance inappropriée				
6. Risque systémique (sur les sites industriels ou non)				
7. Risque client (de données recueillies et de leur fiabilité)				
II. Risques externes financiers :				
1. Risque de dépréciation d'un placement				
2. Risque de taux d'intérêt				
3. Risque de crédit				
4. Risque de liquidité				
5. Risque d'inadéquation Actif-passif				
6. Risque lié à l'utilisation des produits dérivés				
III. Risques internes non financiers :				
A. Risque d'un mauvais management				
B. Risques opérationnels :				
1. Inadaptation de l'outil de travail				
2. Pertes de temps inutiles dues aux incohérences des données clients recueillies, ce qui alourdit leur traitement				
3. Lenteur dans l'accomplissement des tâches due aux incohérences des données clients recueillies				
4. Accumulation des tâches souvent due à une organisation peu rigoureuse				
5. Respect partiel des dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA				
6. Non-respect des dispositions des articles 551…..du code CIMA par ses partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.)				
7. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires de la société				
8. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires établies par l'ASA pour certaines branches telle la maladie				
9. Non-respect des instructions de la Direction Générale en ce qui concerne la signature des polices classées au dossier par les parties au contrat				
10. Vol ou fraude organisé par un employé de la société				
11. Application des taux de réductions sans justificatifs dans les contrats				

12. Vol ou fraude organisé par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) de la société				
13. Fuite d'un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) avec l'argent de la société				
14. Résiliation des contrats en cours par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) suite à l'arrêt de sa collaboration avec la compagnie				
15. Engagement de la compagnie sur des risques pour lesquels les primes n'ont pas été perçues ou ne l'ont été que partiellement				
16. Non reversement ou reversement irrégulier des primes encaissées par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.)				
17. Reversement des partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.) effectués par des chèques sans provision qui reviennent souvent impayés à la compagnie				
18. Démission d'un employé important « clé » de la société				
19. Retraite du personnel vieillissant et peu informatisé				
20. Asymétrie de l'information fournie par les clients				
21. Concurrence déloyale sur le marché				
22. Tarification souvent avérée plus élevée par rapport à celle des concurrents nationaux				
IV. Risques internes financiers :				
1. Risque d'insolvabilité ou de solvabilité insuffisante				
2. Risque lié à la réputation				
3. Risque lié à la profession				
4. Risque de défaillance technique d'un partenaire (courtiers, AG, etc.)				
5. Risque de défaillance financière d'un partenaire (courtiers, réassureurs, etc.)				

<u>Question d'analyse (générale) n°18 :</u> Appréciation de la fréquence et de la gravité des risques.

NB : FORTE= « FOR », MOYENNE = « MOY » ET FAIBLE = « FAI »

Les compagnies d'assurance non vie sont généralement exposées aux risques suivants :	**FREQUENCE**			**GRAVITE**			**ESTIMATION DE LA PERTE PROBABLE EN FCFA**
COCHEZ LES CASES CORRESPONDANTES	**FOR**	**MOY**	**FAI**	**FOR**	**MOY**	**FAI**	
I. Risques externes non financiers (techniques) :							
1. Risque de sous tarification ou d'insuffisance de tarif							
2. Risque Actuariel							
3. Risque de provisionnement							
4. Risque de frais de gestion							

Les compagnies d'assurance non vie sont généralement exposées aux risques suivants :	**FREQUENCE**			**GRAVITE**			**ESTIMATION DE LA PERTE PROBABLE EN FCFA**
COCHEZ LES CASES CORRESPONDANTES	**FOR**	**MOY**	**FAI**	**FOR**	**MOY**	**FAI**	
5. Risque de réassurance inappropriée							
6. Risque systémique (sur les sites industriels ou non)							
7. Risque client (de données recueillies et de leur fiabilité)							
II. Risques externes financiers :							
1. Risque de dépréciation d'un placement							
2. Risque de taux d'intérêt							
3. Risque de crédit							
4. Risque de liquidité							
5. Risque d'inadéquation Actif-passif							
6. Risque lié à l'utilisation des produits dérivés							
III. Risques internes non financiers :							
A. Risque d'un mauvais management							
B. Risques opérationnels :							
1. Inadaptation de l'outil de travail							
2. Pertes de temps inutiles dues aux incohérences des données clients recueillies, ce qui alourdit leur traitement							
3. Lenteur dans l'accomplissement des tâches due aux incohérences des données clients recueillies							
4. Accumulation des tâches souvent due à une organisation peu rigoureuse							
5. Respect partiel des dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA							
6. Non-respect des dispositions des articles 551…..du code CIMA par ses partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.)							
7. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires de la société							
8. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires établies par l'ASA pour certaines branches telle la maladie							
9. Application des taux de réductions sans justificatifs dans les contrats							
10. Non-respect des instructions de la Direction Générale en ce qui concerne la signature des polices classées au dossier par les parties au contrat							

Les compagnies d'assurance non vie sont généralement exposées aux risques suivants :	**FREQUENCE**			**GRAVITE**			**ESTIMATION DE LA PERTE PROBABLE EN FCFA**
COCHEZ LES CASES CORRESPONDANTES	**FOR**	**MOY**	**FAI**	**FOR**	**MOY**	**FAI**	
11. Vol ou fraude organisé par un employé de la société							
12. Vol ou fraude organisé par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) de la société							
13. Fuite d'un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) avec l'argent de la société							
14. Résiliation des contrats en cours par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) suite à l'arrêt de sa collaboration avec la compagnie							
15. Engagement de la compagnie sur des risques pour lesquels les primes n'ont pas été perçues ou ne l'ont été que partiellement							
16. Non reversement ou reversement irrégulier des primes encaissées par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.)							
17. Reversements des partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.) effectués par des chèques sans provision qui reviennent souvent impayés à la compagnie							
18. Démission d'un employé important « clé » de la société							
19. Retraite du personnel vieillissant et peu informatisé							
20. Asymétrie de l'information fournie par les clients							
21. Concurrence déloyale sur le marché							
22. Tarification souvent avérée plus élevée par rapport à celle des concurrents nationaux							
IV. Risques internes financiers :							
1. Risque d'insolvabilité ou de solvabilité insuffisante							
2. Risque lié à la réputation							
3. Risque lié à la profession							
4. Risque de défaillance technique d'un partenaire (courtiers, AG, etc.)							
5. Risque de défaillance financière d'un partenaire (courtiers, réassureurs, etc.)							

<u>Question d'analyse (générale) n°19 :</u> Traitement des risques : Risques, Ressources, et Objectifs de L'Africaine

NB : Définition des ressources

RF : Ressources Financières ; **RP :** Ressources Partenaires ; **RI :** Ressources Informationnelles ; **RT :** Ressources Technologiques ; **RH :** Ressources Humaines et **RA** : Ressources Administratives.

Pensez-vous que les risques identifiés peuvent impacter les ressources listées ?	Les ressources vulnérables en cas de réalisation de ces risques	Le lien établi entre les risques et les ressources est-il judicieux selon-vous ?	
COCHEZ LES CASES CORRESPONDANTES		**OUI**	**NON**
I. Risques externes non financiers (techniques) :			
1. Risque de sous tarification ou d'insuffisance de tarif	RF		
2. Risque Actuariel	RF		
3. Risque de provisionnement	RF		
4. Risque de frais de gestion	RF		
5. Risque de réassurance inappropriée	RF		
6. Risque systémique (sur les sites industriels ou non)	RF		
7. Risque client (de données recueillies et de leur fiabilité)	RP		
II. Risques externes financiers :			
1. Risque de dépréciation d'un placement	RF		
2. Risque de taux d'intérêt	RF		
3. Risque de crédit	RF		
4. Risque de liquidité	RF		
5. Risque d'inadéquation Actif-passif	RF		
6. Risque lié à l'utilisation des produits dérivés	RF		
III. Risques internes non financiers :			
A. Risque d'un mauvais management	RH		
B. Risques opérationnels :			
1. Inadaptation de l'outil de travail	RT		
2. Pertes de temps inutiles dues aux incohérences des données clients recueillies, ce qui alourdit leur traitement	RI		
3. Lenteur dans l'accomplissement des tâches due aux incohérences des données clients recueillies	RF		
4. Accumulation des tâches souvent due à une organisation peu rigoureuse	RH		
5. Respect partiel des dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA	RF		
6. Non-respect des dispositions des articles 551…..du code CIMA par ses partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.)	RF		
7. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires de la société	RI		
8. Non-respect ou respect partiel des dispositions tarifaires établies par l'ASA pour certaines branches telle la maladie	RP		
9. Application des taux de réductions sans justificatifs dans les contrats	RF		
10. Non-respect des instructions de la Direction Générale en ce qui concerne la signature des	RI		

Pensez-vous que les risques identifiés peuvent impacter les ressources listées ?	Les ressources vulnérables en cas de réalisation de ces risques	Le lien établi entre les risques et les ressources est-il judicieux selon-vous ?	
COCHEZ LES CASES CORRESPONDANTES		**OUI**	**NON**
polices classées au dossier par les parties au contrat			
11. Vol ou fraude organisé par un employé de la société	RF		
12. Vol ou fraude organisé par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) de la société	RF		
13. Fuite d'un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) avec l'argent de la société	RF		
14. Résiliation des contrats en cours par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.) suite à l'arrêt de sa collaboration avec la compagnie	RP		
15. Engagement de la compagnie sur des risques pour lesquels les primes n'ont pas été perçues ou ne l'ont été que partiellement	RF		
16. Non reversement ou reversement irrégulier des primes encaissées par un partenaire (courtier, AG, Commercial, etc.)	RF		
17. Reversement des partenaires (courtier, AG, Commercial, etc.) effectués par des chèques sans provision qui reviennent souvent impayés à la compagnie	RF		
18. Démission d'un employé important « clé » de la société	RH, RA		
19. Retraite du personnel vieillissant et peu informatisé	RH, RA		
20. Asymétrie de l'information fournie par les clients	RI		
21. Concurrence déloyale sur le marché	RP		
22. Tarification souvent avérée plus élevée par rapport à celle des concurrents nationaux	RP		
IV. Risques internes financiers :			
1. Risque d'insolvabilité ou de solvabilité insuffisante	RF		
2. Risque lié à la réputation	RP		
3. Risque lié à la profession	RP		
4. Risque de défaillance technique d'un partenaire (courtiers, AG, etc.)	RF, RP, RI		
5. Risque de défaillance financière d'un partenaire (courtiers, réassureurs, etc.)	RF, RP, RI		

Question d'analyse (spécifique aux entités de production) n°23 : Clarification et Analyse des défaillances identifiées par partenaire.

Partenaires identifiés	Types de défaillance			Fréquence des défaillances			Gravité des défaillances			Estimation de la perte probable en FCFA		
	Technique	Financière	Autres à préciser	FOR	MOY	FAI	FOR	MOY	FAI	> 5Mios	[1 - 5] Mios	< 1Mio
COURTIERS												
AGENTS GENERAUX												
COMMERCIAUX												
COASSUREURS												
REASSUREURS												
CLIENTS												
AUTRES A PRECISER												

TABLE DES MATIERES

DÉDICACE i

REMERCIEMENTS ii

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS iv

LISTE DES TABLEAUX v

LISTE DES FIGURES, SCHEMAS ET ANNEXES vi

RÉSUMÉ vii

ABSTRACT viii

SOMMAIRE ix

INTRODUCTION GENERALE 1

PARTIE I : CADRES THEORIQUE, REGLEMENTAIRE DE L'ERM, CONTEXTE, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 3

CHAPITRE I : PRESENTATION DES CADRES THEORIQUE, REGLEMENTAIRE DE L'ERM ET DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES 4

Section I : Revue de littérature sur l'ERM 4

Paragraphe 1 : Généralités sur le risque et l'ERM 4

1.1. Notions de risques et comportements associés 4

1.2. Définition, objectifs et démarche de l'ERM 7

Paragraphe 2 : Principaux cadres de référence et standards de l'ERM 10

2.1. Présentation et description de la Norme ISO 31000 10

2.2. Présentation de la directive-cadre Solvabilité 2 (SII) 12

Section II : Présentation du contexte réglementaire du RM en zone CIMA et de L'Africaine des Assurances 17

Paragraphe 1 : Réglementation sur le Risk Management en zone CIMA et présentation des produits commercialisés par L'Africaine 17

1.1. Présentation du marché CIMA 17

1.2. Présentation de L'Africaine des Assurances sur le marché béninois 20

1.3. Représentation de L'Africaine sur le marché 20

Paragraphe 2 : Présentation des objectifs, ressources et profil de risque externe de L'Africaine des Assurances....24

2.1. Objectifs opérationnels définis par entité....24

2.2. Ressources vitales à l'entreprise....26

2.3. Profil du risque des ressources....27

CHAPITRE II : DE LA PROBLEMATIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE....29

Section I : Pourquoi le choix de l'étude sur le Risk Management ?....29

Paragraphe 1 : Problématique, intérêts, et objectifs de l'étude....29

1.1. Contexte général....29

1.2. Intérêts et objectifs de l'étude....33

Paragraphe 2 : Description de la démarche d'identification des risques....34

2.1. Approche par la méthode des centres de risques....34

2.2. Approche par cartographie des risques....35

Section II : Du dépouillement des questionnaires à la définition des hypothèses et limites de l'étude....37

Paragraphe 1 : Procédure de dépouillement des questionnaires administrés aux chefs et/ou opérationnels....37

1.1. Codification et décompte des scores importants des questionnaires....38

1.2. Détermination de la légende et mode de traitement des résultats....38

1.3. Hypothèse d'étude liée à l'objectif opérationnel de l'entité de production l'entreprise....39

Paragraphe 2 : Description des outils d'identification des risques....40

2.1. Entretien et questionnaires d'identification des vulnérabilités....40

2.2. Documents internes et états financiers de la société....41

2.3. Limites de l'étude et Difficultés rencontrées....42

PARTIE II : DIAGNOSTIC DES VULNERABILITES MAJEURES POUVANT COMPROMETTRE LA RESILIENCE DE L'AFRICAINE DES ASSURANCES....44

CHAPITRE III : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES VULNERABILITES MAJEURES PESANT SUR LA COMPAGNIE....46

Section I : Identification et analyse des éléments de résilience 46

Paragraphe 1 : Présentation des résultats obtenus après analyse des états financiers et statistiques de L'Africaine 46

1.1. Analyse des taux de cessions primes par branches 46

1.2. Analyse du taux de cessions sinistres par branche 48

Paragraphe 2 : Analyse de l'impact de la réassurance et de la solvabilité de la société 49

2.1. Impact de la réassurance sur la société 49

2.2. Solvabilité de L'Africaine des Assurances 51

Section II : Analyse de la performance opérationnelle de L'Africaine et vérification de l'hypothèse émise 52

Paragraphe 1 : Appréciation de la compagnie par rapport à elle-même 52

1.1. Croissance du Chiffre d'Affaires de L'Africaine 52

1.2. Comparaison des objectifs stratégiques aux réalisations de L'Africaine53

Paragraphe 2 : Analyse du diagramme SWOT de L'Africaine 55

2.1. Diagramme SWOT de L'Africaine des Assurances 56

2.2. Appréciation et commentaire du diagramme SWOT ou (FFOM) établi57

CHAPITRE IV : TRAITEMENT ET RECOMMANDATIONS 58

Section I : Traitement des risques majeurs identifiés au moyen des questionnaires ...58

Paragraphe 1 : Présentation des résultats issus du dépouillement des questionnaires 58

1.1. Risques énumérés par leurs propriétaires dans les entités au moyen des questionnaires (volet 1, voir question Q10) 58

1.2. Cartographie des risques identifiés au moyen des questionnaires (volet 2, voir les questions Q17, 18, 19, et 23) 59

Paragraphe 2 : Traitement et apport du risk management sur les risques identifiés 61

2.1. Identification des ressources vulnérables et objectifs impactés par les risques majeurs cartographiés (question 19 du volet n°2 du questionnaire)....61

2.2. Analyse du dispositif de contrôle interne mis en place et identification du traitement adéquat qu'apporterait le risk manager 64

Section II : Recommandations 69

Paragraphe 1 : Pour L'Africaine des Assurances 69

1.1. Mettre en place le processus du management des risques à L'Africaine des Assurances 69

1.2. Recommandations relatives à quelques risques et/ou issues de l'analyse du diagramme SWOT de L'Africaine des Assurances 70

Paragraphe 2 : Pour toutes les compagnies d'assurance non-vie de la zone CIMA. 72

2.1. Nécessité d'un Risk Management pour les compagnies d'Assurance ... 72

2.2. Recommandations formulées à l'endroit des compagnies d'assurance . 73

2.3. Les perspectives d'amélioration de la réglementation en zone CIMA .. 75

CONCLUSION GENERALE 78

BIBLIOGRAPHIE 80

ANNEXES 82

TABLE DES MATIERES 100