

Quelle approche en matière de souscription après l'amélioration de la notation d'Africa Re?

Nous célébrons encore l'amélioration bien méritée de notre notation par S & P qui l'a fait passer de BBB+ à A- en juin dernier. Si nous félicitons la Direction pour avoir œuvré avec ténacité pour ce succès historique, nous sommes loin d'oublier ce qu'il nous en a coûté. A n'en pas douter, l'amélioration de notre notation met en lumière les bienfaits de l'esprit d'équipe, de l'ardeur au travail et de la persévérance, ce d'autant plus que le succès a été remporté dans un contexte difficile, à savoir au plus fort de la crise financière actuelle qui a entraîné la révision à la baisse de la notation de certains de nos pairs dans les économies développées.

A l'heure où nous élaborons notre stratégie pour l'avenir, il importe d'examiner les atouts qui nous ont permis de gagner cette reconnaissance, notamment dans le domaine de la souscription que l'on peut décrire comme l'un des centres nerveux de notre Société et dont tout dysfonctionnement pourrait être lourd de conséquences.

Qu'on imagine la difficulté dans laquelle se trouverait un souscripteur en réassurance qui, pour sa prise de décisions, s'en remettrait, en toute bonne foi, aux informations que lui fournirait la cédante alors même que ses moyens d'action et son sort sont liés à la qualité des affaires que lui propose cette même cédante. Le scénario ci-dessus peut s'appliquer à Africa Re qui compte plusieurs centres de production et accepte des affaires en provenance de l'ensemble du continent africain et d'une bonne partie de l'Asie. Sans conteste, la structure organisationnelle mise en place par le Conseil d'administration et la Direction et qui définit clairement le rôle et les responsabilités de chaque membre du personnel a grandement contribué à enraciner le cadre de gestion des risques. Celui-ci est conçu pour permettre d'identifier les principaux risques qui constituent des menaces pour la Société ainsi que les grandes mesures d'atténuation et de gestion des risques, et ce dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Pour être efficaces, les équipes de souscription se doivent d'identifier et d'analyser les risques auxquels la Société est exposée et d'adopter des mesures de contrôle appropriées. Il s'agit là d'une démarche dont on peut dire, sans risque de se tromper, qu'elle a été régulièrement suivie dans le but d'ancre la culture de la gestion du risque au sein des équipes de souscription. On peut énumérer les facteurs qui nous ont aidés à gérer les risques techniques, nous permettant ainsi de contribuer à l'amélioration de la notation de la Société. Ce sont :

- Un personnel qualifié et professionnel (souscripteurs et personnel de soutien);

- Des activités d'audit interne et externe et d'inspection efficaces ;
- Les interventions du responsable principal des risques ;
- Une bonne utilisation du système informatique et des rapports de gestion;
- Une couverture de rétrocession appropriée.

Grâce à ces facteurs et à bien d'autres outils et mesures, le Manuel de souscription et d'autres directives pertinentes sont périodiquement mis à jour et sont désormais des compagnons indispensables des souscripteurs.

La désignation d'un responsable principal des risques et l'élaboration, dans tous les centres de production, de registres de risques qui identifient les risques techniques et les principaux contrôles à mettre en place pour les atténuer, ont démontré que la Société marque des pas vers la mise en place d'une culture de gestion du risque en raison de la place de choix qu'occupe la gestion collective du risque dans les entreprises. Entre autres choses, le rôle du responsable principal des risques consistera à superviser les fonctions de contrôle et à en évaluer l'efficacité en collaboration avec les souscripteurs. L'amélioration de notre notation par S & P nous offre désormais davantage d'opportunités. Nous devons nous attendre à des offres d'affaires plus importantes en volume. En conséquence, nous devons prendre des décisions difficiles en matière de souscription tout en gardant à l'esprit les exigences de rentabilité, de croissance et d'efficacité dans la fourniture de nos services, tâche colossale s'il en fut et dont nous ne viendrons à bout qu'à force de travail.

Nous en venons à la question de savoir quelle attitude adopter au lendemain de l'amélioration de notre notation. D'emblée, je proposerais que nous gardions la tête sur les épaules ainsi que l'expertise et les compétences techniques qui nous ont conduits à ce succès, tant il est qu'on ne peut réinventer la roue. Nous devrions nous en tenir aux principes fondamentaux de la souscription en ayant présent à l'esprit l'un des enseignements tirés de la récente crise financière internationale, à savoir que le non respect des principes fondamentaux de tout secteur d'activité peut conduire à la catastrophe. Ensuite, nous devrions nous concentrer sur notre prochain objectif et renforcer notre cadre de gestion intégrée des risques pour préserver notre statut actuel. A ce sujet, on peut se féliciter du professionnalisme avec lequel les centres de production ont réagi à la question de savoir comment la Société devrait-elle préserver sa nouvelle notation, ce d'autant plus qu'une attitude comparable avait été observée lors du Forum des souscripteurs qui s'est tenu le 18 septembre 2009 à Lagos en marge de la réunion du Comité consultatif de direction (MCC). En effet, le Forum avait révélé une convergence de vues entre les souscripteurs sur les voies et moyens de parvenir à une meilleure souscription. (Ne dit-on pas dans le jargon des assurances «

Consensus ad idem » ?) Nous reprenons ci-après certaines idées avancées par les participants au Forum:

- Continuer de faire preuve de prudence en matière de souscription;
- S'en tenir au Manuel de souscription et aux Directives pertinentes;
- Doter les souscripteurs et le personnel d'appui d'outils de souscription modernes appropriés;
- Poursuivre les efforts d'encadrement/de formation et de motivation des souscripteurs et du personnel d'appui;
- Procéder à un examen régulier des registres de risques;
- Examiner régulièrement les comptes déficitaires dans le but de prendre des décisions appropriées en matière de souscription;
- Insister sur le travail et l'esprit d'équipe;
- Promouvoir une communication interne efficace.

En un mot, aujourd'hui comme demain, notre approche en matière de souscription ne devra rien laisser au hasard, même lorsqu'il s'agit de risques naturels tels que les cyclones, les séismes, les inondations, etc. Les risques devront être soigneusement identifiés et gérés à l'aide d'outils appropriés. Il ne faut pas entendre par là que les sinistres cesseront de survenir, mais plutôt qu'un souscripteur respectueux des bonnes procédures ne peut manquer de faire de bons résultats.

Par Elisabeth Amadiume

Directrice du Bureau régional de Maurice