

LE REASSUREUR AFRICAIN

PUBLICATION DE LA SOCIÉTÉ AFRICAINE DE REASSURANCE

Juin 2023
Volume 037

EDITORIAL 

ASSURANCE ET REASSURANCE 

GESTION ET FINANCE 

PRESENTATION DE MARCHÉ 

NOUVELLES DES RÉGIONS 



LE REASSUREUR AFRICAIN



African Reinsurance Corporation
Société Africaine de Réassurance

PUBLICATION DE LA
SOCIÉTÉ AFRICAINE DE REASSURANCE



African Reinsurance Corporation
Société Africaine de Réassurance

Headquarters/Siège:

Plot 1679, Karimu Kotun St., Victoria Island, P.M.B. 12765, Lagos, NIGERIA
Tel: +(234 1) 4616820 / +(234 1) 4616828 / +(234 1) 2800924 / +(234 1) 2800925
Fax: +(234 1) 2800074
Email: info@africa-re.com - Web site: http://www.africa-re.com

- | | |
|--|--|
| - Your Reinsurer | - Votre Réassureur |
| - An ally within your reach | - Un Interlocuteur de proximité |
| - A Partner you can trust | - Un Partenaire de confiance |
| - A Strong Security with A Rating
(A.M. Best) and A- (S & P)) | - Un Réassureur fiable
Noté A (A.M. Best) et A- (S & P) |
| - An African professional that
stands by you | - Un Professionnel africain à vos côtés |

Bureaux Régionaux

Casablanca

33 Boulevard Moulay Youssef,
B.P. 7556
Casablanca, Maroc
Tel: +(212) 22 43 77 00 - 5
Fax: +(212) 22 43 77 29 - 30
Email: casablanca.info@africa-re.com

Nairobi

Africa Re Centre, Hospital Road,
Upper Hill, Nairobi.
P.O. Box 62328 - 00200, Nairobi
Tel: +(254-20) 297 - 0000
Fax: +(254-20) 297 - 0666
+(254-20) 297 - 0776
Email: nairobi.info@africa-re.com

Abidjan

Rue Mgr René Kouassi A45 - Cocody
Ambassades
20 B.P 1623 Abidjan 20, Côte d'Ivoire
Tel: +(225) 22404480 /1
Fax: +(225) 22404482
Email: abidjan.info@africa-re.com

Lagos

7th Floor, Africa Re Building,
Plot 1679 Karimu Kotun Street,
Victoria Island P.M.B. 12765
Lagos, Nigeria
Tel: +(234) (1) 28 009 24-5
+(234) (1) 461 68 29
Fax: +(234-1) 28 000 74
Email: lagos.info@africa-re.com

Le Caire

Africa Re Building,
4e, 1st Settlement Service Center
New Cairo
ZIP Code: 11865
Cairo, Egypt
Tel: +20 222 685 668
Fax: +(20) 2 22685667
Email:cairo.info@africa-re.com

Maurice

7th Floor, AFRICA FI PLACE,
Lot 13, Wall Street, Cybercity,
Ebène 72201,
Republic of Mauritius
Tel: +(230) 454-7074
Fax: +(230) 454-7067
Email : ebene.info@africa-re.com

Filiales

**African Reinsurance Corporation
(South Africa) Ltd**

Africa Re Place,10 Sherbourne Road,
Parktown 2193,
P.O. Box 3013, Houghton 2041,
Johannesburg, South Africa
Tel: +(27) 11 484 3764,
+(27) 11 484 1970,
+(27) 11 484 1606,
Fax: (27-11) 484 - 1001
Email: joburg.info@africa-re.com

Africa Retakaful

Africa Re Building, 4E, 1st
Settlement Service Centre, New
Cairo, Cairo, Egypt
Tel: +(20) 2 22685668
Fax: +(20) 2 22685667
Email: retakaful.info@africa-re.com

Underwriting Representative Office

Ground Floor, Padre Pio House, Plot 32,
Lumumba Avenue, Kampala, Uganda
Tel: +256 703 315451
Email: tumuhaise.david@africa-re.com

Africa Re Underwriting Agency Limited

Dubai, United Arab Emirates,
Al Fattan Currency House, Tower 1,
Unit 706, Level 7, Dubai International
Financial Centre (DIFC), Dubai,
United Arab Emirates
Tel: + (97) 1 422 00 257
Email: dubai.info@africa-re.com

Bureau Local

Bureau local d'Addis-Abeba

Airport Road, Bole, Kirkos Sub City, Woreda
01, in front of Bole Printing Enterprise, Yeshi
Building 5th Floor, House no. 233, P.O. Box
1055 Addis Ababa, Ethiopia.
Tel: +(251) 11 4 16 5803/4
Mobile: +(251) 92 2 12 2473
Email: addis.info@africa-re.com



LE REASSUREUR AFRICAIN

PUBLIE PAR

La Société Africaine de Réassurance
Plot 1679, Karimu Kotun St, V/Island
P.M.B.12765, Lagos, Nigeria
Tél: (234 1) 4616820-8, 2800924-5
Téléfax: (234 1) 2800074
E.mail: info@afrika-re.com

COMITE DE REDACTION

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Dr Corneille KAREKEZI

MEMBRES

Roger BONG BEKONDO
Eric TALA
Victor IGIAMOH

TRADUCTEURS

Roger BONG BEKONDO
Alexandre Noé PENDA
Eric TALA
Stephen AYUKOSOK

CONSULTANT

Kasali SALAMI

ISSN 2467-7998

Tous droits réservés.
Reproduction interdite sans
autorisation de l'éditeur

SOMMAIRE

37^{ème} Edition, Juin 2023

Launched in 1987

3 EDITORIAL

ASSURANCE ET REASSURANCE

4 Amélioration des capacités de modélisation des risques dans le secteur de l'assurance en Afrique

Par Yvonne Palm, Directrice, Gestion des Risques et Conformité, Société Africaine de Réassurance, Lagos, Nigeria

11 Stratégie Marketing Axée sur les Besoins en matière d'assurance Vie : Valeur de la Vie Humaine, Valeur Successorale et Capital Humain

Par Adeoye Falade, PDG à la retraite, Guardian Express Assurance Co. Ltd, Lagos, Nigeria

16 Changement climatique : Opportunités et défis

Par Isaac Magina, Souscripteur à la Société africaine de réassurance

23 Le Rôle de L'Assurance dans L'Elargissement de L'Inclusion Financière En Afrique

Par Dr. (h.c) Nelson C. Kuria Président, Groupe CIC

GESTION ET FINANCE

29 Le Phénomène des Vagues de Démissions: Quelles Leçons pour L'Afrique?

Par Dr Odhiambo Sule, l'Université de Nairobi, Département des Sciences Economiques et M. Guy B. Fokou, Directeur des Ressources Humaines, Société africaine de réassurance

PRESENTATION DE MARCHE

36 Le Marché des Assurances de Madagascar

Par Holy Andriambololona, Sous-Directrice Souscription et Marketing, Bureau Régional de Maurice, Africa Re

43 NOUVELLES DES REGIONS

59 PERSONNEL D'ENCADREMENT



Dr Corneille KAREKEZI
Directeur de Publication

La 37^{ème} édition du Réassureur africain présente des articles intéressants sur la modélisation des risques, le marketing basé sur les besoins, le changement climatique, le phénomène des vagues de démissions, l'inclusion financière et le marché des assurances de Madagascar.

On ne saurait trop insister sur l'importance de la modélisation des risques. Il est partie intégrante de la gestion des risques et des opportunités dans le secteur des assurances partout dans le monde depuis de nombreuses années. En effet, Dans un contexte marqué par l'augmentation des mégadonnées, l'innovation, les perturbations du secteur et les tensions économiques actuelles dans le monde, la modélisation efficace des risques doit être un élément clé de la stratégie de gestion des risques. Le développement des capacités de modélisation des risques dans le secteur des assurances en Afrique exige la contribution de divers acteurs, l'actualisation régulière de la réglementation étant le plus puissant moteur de ce processus.

Le marché africain offre aux assureurs-vie d'excellentes occasions de prospérer et de constituer un portefeuille substantiel. Cependant, les assureurs-vie n'ont pas encore exploré toutes les possibilités. Il est temps de repenser et d'aborder le marché avec des stratégies nouvelles et efficaces telles qu'un plan de marketing axé sur les besoins qui permette d'atteindre les consommateurs potentiels qui ne peuvent être facilement persuadés d'acheter une assurance vie.

Pour une plus grande inclusion financière en Afrique, le secteur des assurances devrait continuer de chercher à élaborer des stratégies d'assurance inclusives qui visent à atteindre les populations non desservies, mal desservies, vulnérables ou à faible revenu, avec des produits d'assurance appropriés et abordables. Ces stratégies vont de la microassurance pour les personnes dont le revenu

disponible est insignifiant à des produits et services nouveaux pour la classe moyenne émergente non desservie par l'assurance classique.

Le changement climatique est un nouveau motif de préoccupation mondial. Il n'épargne pas l'Afrique, et son impact se fait sentir dans de nombreux secteurs de l'économie. Les assureurs africains ont la responsabilité de soutenir les programmes qui favorisent la résilience climatique globale et l'utilisation durable des ressources de la terre au profit des générations présentes et futures.

Le secteur des assurances en Afrique doit garder un œil sur le phénomène des vagues de démissions lié à la pandémie de COVID-19. En effet, le phénomène ne cesse de provoquer des taux de démission exceptionnellement élevés dans les pays développés. Avec cette évolution à laquelle s'ajoute le vieillissement de la population dans les économies avancées et la mondialisation, la nécessité pour les chefs d'entreprise africains de retenir et d'attirer des talents n'a jamais été aussi grande. Ils doivent inspirer la main-d'œuvre, refaçonner le travail et redéfinir le milieu professionnel pour le rendre attrayant, le tout dans le but de freiner l'exode des cerveaux en Afrique, conséquence du phénomène des vagues de démissions.

Le secteur des assurances de Madagascar reste sous-développé. Le taux de pénétration des assurances y est faible, et le potentiel d'expansion considérable par voie de conséquence. On s'attend à ce que la nouvelle loi sur les assurances mette en place l'environnement nécessaire pour la croissance et le développement escomptés sur ce marché.

Enfin, la 37^{ème} édition du Réassureur africain met en lumière des événements pertinents pour le secteur des assurances dans les différentes régions du continent.

Amélioration des capacités de modélisation des risques dans le secteur de l'assurance en Afrique



Yvonne Palm

Directrice, Gestion des Risques et Conformité
Société africaine de Réassurance, Lagos, Nigeria

Introduction

Le recours à la modélisation constitue, depuis plusieurs années, un élément intégral de la gestion des risques et des opportunités par le secteur mondial de l'assurance. La gestion des risques à l'aide d'une version des analyses statistiques, remonte à des centaines d'années, avec le développement de la première table de mortalité connue dans les années 1600¹. La survenue d'événements majeurs à travers l'histoire, comme le tremblement de terre de San Francisco en 1906, le krach de Wall Street en 1929 et la Grande Dépression survenue dans son sillage, l'Ouragan Andrew (1992) et, plus récemment, la crise financière mondiale de 2008 et la pandémie du Covid-19, ont contraint les acteurs du secteur à repenser leur approche de la gestion des risques. Plus près de chez nous, ces dernières années, le cyclone Idai, les inondations en Afrique de l'Ouest et les multiples événements catastrophiques survenus en Afrique du Sud (inondation, grêle, incendies de forêts, émeutes) ont entraîné des changements dans la vision qu'on avait de la gestion des risques et de la réponse apportée à ce sujet sur le continent.

Les changements de régime réglementaire, illustrés par Solvency II en Europe, Solvency Assessment and Management (SAM) en Afrique du Sud et le Système de solvabilité axé sur les risques, pour la Chine (C-ROSS), ont été d'importants catalyseurs du développement et de l'utilisation de la modélisation de risques au sein du secteur. L'utilisation croissante du système d'évaluation interne du risque et de la solvabilité, l'accent mis sur la gouvernance, ainsi que l'utilisation plus intégrale de modèles internes au sein des compagnies d'assurance, ont été stimulés par ces changements de régime réglementaire. A l'ère des données massives (les 'big data'), de l'innovation et des perturbateurs de l'industrie, sans oublier les tensions économiques actuelles dans le monde entier, la modélisation efficace des risques doit être un élément clé de la stratégie de risque de toute entreprise voulant être compétitive dans l'environnement actuel, tout en restant rentable et financièrement saine.

Qu'est-ce que la modélisation des risques ?

La modélisation des risques fait appel à l'utilisation de la probabilités et de statistiques pour représenter

et prédire des systèmes de la vie réelle. Elle concerne la collecte de données, la construction de modèles et l'application d'un jugement d'expert afin de prédire l'issue de certains événements. S'ils sont utilisés de manière appropriée, les processus de modélisation de risques peuvent constituer un élément très efficace de la stratégie de gestion intégrée des risques d'une entreprise et déterminer le niveau optimal d'allocation de ressources répondant à son appétit pour le risque et sa tolérance au risque, tels qu'ils se rapportent à son profil de risque.

Approches à la modélisation des risques

Différentes approches peuvent être utilisées pour modéliser les risques, que l'on peut classer de manière générale comme étant des méthodes quantitatives, des méthodes qualitatives, ainsi que des méthodes qui sont essentiellement une combinaison des deux.

Si une entité a le privilège d'avoir accès à une équipe d'actuaire, de scientifiques des données ou statisticiens, elle peut avoir quelques modèles quantitatifs intégrés à ses processus, par une approche déterministe ou stochastique. Celles-ci ont recours, toutes deux, aux probabilités et à la répartition des pertes. La principale différence entre les deux tient au fait que les modèles déterministes mettent l'accent sur les valeurs attendues, tandis que les modèles stochastiques comprennent l'utilisation de variables aléatoires et s'appuient souvent sur divers types de répartition paramétrique des pertes pour effectuer des simulations multiples ; les modèles stochastiques permettent ainsi le caractère aléatoire et l'imprévisibilité. Les plateformes utilisées par les sociétés pour l'exploitation de ces modèles peuvent varier de manière significative : construction simple à complexe sous Excel, langages de programmation tels que R ou Python, modèles internes exclusifs intégrés dans les systèmes, logiciels commerciaux provenant de divers fournisseurs. Ceux-ci font l'objet d'une large utilisation au sein du secteur.

En ce qui concerne les analyses qualitatives, diverses approches peuvent être adoptées, en fonction de ce que l'on veut évaluer. La plupart des professionnels ont entendu parler de l'analyse SWOT, de la méthode Delphi, des analyses suivant un arbre décisionnel, pour n'en

citer que quelques-unes. Il est possible d'utiliser une version hybride de différents modèles ; de nombreuses techniques fondées sur des scénarios peuvent s'inspirer d'une variété d'approches de modélisation des risques incluant des méthodes aussi bien quantitatives que qualitatives dans un processus de modélisation des risques.

Indépendamment des méthodes utilisées, un jugement d'expert sera nécessaire pour l'étalonnage des modèles et l'adaptation des résultats aux activités ; il est nécessaire pour cela de faire appel à des spécialistes du risque. Avec le recours accru au big data et à l'intelligence artificielle, beaucoup de modèles de risque commencent à devenir plus complexes, à absorber et utiliser la pléthore de données à leur disposition, ainsi qu'à devenir suffisamment "intelligents" pour arriver à s'adapter à la situation du moment.

Les pièges de la modélisation des risques

Bien que diverses techniques soient disponibles en matière de modélisation de risques, il convient d'être attentifs à un certain nombre de pièges dans ce domaine. Non seulement chaque modèle de risques a ses propres forces et faiblesses, mais la modélisation de risques elle-même n'est pas dépourvue d'incertitudes. Le risqué lié au modèle devrait être pris en compte dans la prise de décisions, ainsi que la confiance que l'on accorde à ces modèles. Il convient de s'attacher à comprendre les inconvénients et les niveaux d'incertitude associés aux résultats des modèles. La plupart des modélisateurs concentreront leur attention sur les 'inconnus connus', mais ce qui n'est pas modélisé, et parfois même pas considéré, concerne les 'inconnus inconnus'. Des événements survenus récemment, notamment la pandémie de Covid-19 et les impacts qui en découlent, y compris la déstabilisation sociale dans certaines régions, ont constitué pour beaucoup d'organisations un rappel malheureux de cette réalité. Au moment d'utiliser les résultats de ces modèles de risque, il convient de veiller à bien comprendre les incertitudes qui y sont liées et de réajuster les stratégies qui en découlent afin d'en tenir compte.

Un autre point à prendre en considération, en particulier sur les marchés d'assurance en développement, est la nécessité d'établir un équilibre entre la complexité d'une

¹ "The first life table", Major Greenwood, Published 1 October 1938

part et la convivialité et compréhension, d'autre part. Dans les environnements où l'utilisation de modèles spécifiques n'est pas courante, un modèle plus simple, permettant de réaliser le travail a plus de chance d'être approuvé, même à un niveau de base, qu'un modèle complexe, disposant de toutes les fonctionnalités. Les modélisateurs peuvent à partir de ce moment s'employer à parfaire le modèle, au fur et à mesure que son acceptation grandit au sein de l'organisation.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la modélisation des risques doit être adaptée au profil de risque de chaque entreprise, ainsi qu'à sa culture du risque, en s'assurant qu'elle sera comprise et acceptée dans son secteur. Une entité gagnera plus à intégrer un modèle simple à ses activités qu'à posséder le nec plus ultra des modèles qu'elle va laisser dans les tiroirs, tout simplement parce que les opérateurs du secteur n'en comprennent pas le fonctionnement et ne l'utilisent donc pas. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il n'y a pas d'exigence réglementaire concernant l'utilisation de ce modèle dans le secteur.

Informations supplémentaires sur les catégories de risques

Chaque compagnie d'assurance a son propre profil de risques, en fonction de son environnement et de ses préférences, même si, de manière générale, les assureurs ont tendance à classer leurs risques dans les grandes catégories suivantes:

- Risques d'assurance : exemple Souscription, Catastrophe, Provisionnement, Longévité, Mortalité, Morbidité, etc.
- Risques financiers : exemples, Marché, Crédit et Liquidité
- Risques non-financiers : exemple, Stratégique, de Réputation, Juridique, de Conformité
- Risques opérationnels : risques généralement liés aux processus internes, aux personnes, aux systèmes et aux événements extérieurs.

En Afrique, la tendance est que la plupart des compagnies d'assurance sont capables d'utiliser avec la plus grande aisance les modèles de risque des deux premières catégories, à savoir les risques d'assurance et les risques financiers. Toutefois, en l'absence de ressources pouvant leur permettre de modéliser les

deux dernières catégories, qui peuvent s'avérer assez complexes parfois, les assureurs peuvent se lancer sur la voie de la modélisation des risques, en ce qui concerne les risques non-financiers et les risques opérationnels, en s'appuyant plus sur des approches de premier principe, incluant des techniques fondées sur des scénarios et sur la fréquence-gravité.

Par exemple, en ce qui concerne le risque lié à réputation, il est possible d'élaborer une liste de scénarios pouvant conduire à une atteinte à la réputation de la Société et d'effectuer une estimation, qualitative ou quantitative, de la probabilité de réalisation du scénario, ainsi du coût du préjudice que pourrait subir l'entité dans chacun des scénarios. En l'absence d'estimations, il est possible d'établir un classement des scénarios pour voir lesquels sont susceptibles de causer un plus grand préjudice à la Société. Grâce à ce processus, l'entité peut établir un ordre de priorités dans les réponses à mettre en place pour des risques potentiels, au cas où ils viendraient à se matérialiser.

La pratique de la modélisation des risques

La modélisation de risques peut être très utile dans les situations où il y a un certain degré d'incertitude quant à l'issue des événements, ou celles dans lesquelles le passé ne permet pas nécessairement de prédire le futur. L'utilisation efficace de la modélisation des risques peut s'avérer très utile dans le contexte économique actuel, marqué par une forte inflation, une instabilité économique et des niveaux élevés de risques géopolitiques. Différents scénarios peuvent être étudiés à l'aide des modèles de risque, afin de pouvoir comprendre les impacts qui pourraient en découler au cas où ils devaient se matérialiser. En fait, les modèles de risque font déjà l'objet d'une utilisation dans de nombreux domaines des assurances dans lesquels il existe un niveau d'incertitude supplémentaire.

Ci-dessous, quelques exemples de fonctions pour lesquelles l'on a tendance à recourir à la modélisation des risques au sein des organisations d'assurance, ainsi qu'à son intégration dans les cadres de gestion du risque d'entreprise :

- Souscription et tarification – déterminer de quelle

manière certains facteurs de risque peuvent influencer sur la propension aux sinistres et les coûts attendus pour les sinistres liés à un contrat donné.

- Modélisation des catastrophes – déterminer les événements catastrophiques potentiels pouvant survenir et l'étendue des sinistres pouvant être encourus à ce titre.
- Provisionnement – déterminer le montant d'argent à conserver afin de pouvoir couvrir les sinistres futurs d'une société, ainsi que le degré d'incertitude lié à ces estimations.
- Modélisation du capital – déterminer le montant de l'excédent à conserver afin de pouvoir couvrir les risques sous-jacents au bilan de la société.
- Modélisation du risque financier – rechercher le niveau de répartition optimale du portefeuille correspondant au niveau d'appétit pour le risque de la société, tout en maximisant le rendement potentiel.
- Adéquation entre l'actif et le passif – déterminer la durée et la période probable d'échéance du passif, et trouver la bonne combinaison d'actifs pour y répondre, tout en tenant compte de l'appétit pour le risque d'une entité et de ses objectifs en matière de placement.

Principales parties concernées par la modélisation des risques

En fonction de l'angle sous lequel on observe la situation, l'on peut compter trois grands acteurs dans le secteur de l'assurance, lorsqu'il s'agit de la modélisation des risques :

- "Les Quants" – Ceux qui créent, gèrent et assurent réellement l'entretien des modèles : actuaires, analystes, scientifiques des données, codeurs, gestionnaires du risque, etc.
- "Les Corps" – Les entités elles-mêmes², qui comptent sur ces modèles de risque pour leur offrir un avantage concurrentiel, leur permettre de gérer efficacement les risques, de structurer leurs portefeuilles afin de pouvoir maintenir un équilibre risque/récompense adéquat (conforme à leur appétit), ou de s'assurer qu'elles détiennent le montant de capital adéquat

pour soutenir leurs bilans.

- "Les Regs" – Les régulateurs, qui s'appuient également sur les résultats des exercices de modélisation pour préserver la solidité financière des entreprises présentes sur leurs marchés, contribuant dans le même temps à protéger la clientèle. De même, des opérateurs clés du secteur, tels que les agences de notation, s'appuient également sur la modélisation des risques, ainsi que sur des examens de la capacité individuelle de modélisation financière des entités, dans leurs décisions de notation.

Pour l'amélioration des capacités de modélisation des risques dans le secteur des assurances en Afrique, toutes les parties prenantes doivent jouer leur rôle, en vue de la réalisation de progrès réels dans ce domaine.

Renforcement des capacités

Quelques idées pratiques sont proposées ci-dessous, afin d'aider les assureurs africains à améliorer leur capacité de modélisation des risques.

Examiner vos points de départ

En ce qui concerne le renforcement de capacités, il est important de faire d'abord un état des lieux, de renforcer les fondations, puis de les développer. Aucune entité ne peut acquérir des modèles extrêmement complexes du jour au lendemain ; en fait, certains modèles complexes pourraient même ne pas être pertinents dans certains contextes africains, en particulier si les trois types d'acteurs n'interagissent pas avec ces modèles au niveau requis. La première étape consiste à examiner les éléments fondamentaux de la structure en place, pour ensuite les transformer en informations exploitables, étape par étape, pour améliorer ses capacités de modélisation des risques.

Suivi, réalisation du backtesting, recalibrage, répétition

Dans nombre de compagnies africaines, les éléments fondamentaux sont déjà en place – les estimations, ponctuelles pour la plupart, peuvent être modélisées – toutefois, pour améliorer les capacités, l'attention

² Ce groupe désigne collectivement les membres de la direction, les actuaires, les souscripteurs, les équipes chargées des sinistres, etc. qui sont pour l'essentiel les utilisateurs du résultat des modèles de risque.

doit être détournée des résultats ponctuels au profit de l'évaluation et du suivi des résultats en matière de risques au fil du temps. Les processus de modélisation de risques les plus efficaces tendent à adopter la même approche générale : rassembler les données, élaborer des modèles, effectuer des projections, réaliser un suivi, effectuer un backtesting³, recalibrer et répéter.

Dans le cadre d'un grand nombre de processus de modélisation de risques entrepris dans les environnements en développement, l'on a tendance à sous-estimer l'importance des activités de suivi, de backtesting et de recalibrage. Au regard des ressources actuellement disponibles sur nos marchés aux fins de la modélisation des risques, il est facile de dire qu'il n'y a pas suffisamment de temps pour effectuer toutes ces étapes. Toutefois, si l'on arrive à mettre en oeuvre efficacement les trois étapes indiquées, elles peuvent contribuer à réduire significativement le temps et les efforts requis pour la répétition des exercices de modélisation de risques et l'obtention de résultats pertinents.

Constitution de bases de données

Pour se faire sa propre idée de la situation en ce qui concerne le risque, il peut s'avérer nécessaire d'assurer un suivi des diverses estimations ponctuelles, sur lesquelles l'on peut ensuite s'appuyer pour analyser les tendances et comprendre l'évolution du profil de risque. Cette information peut alors être utilisée pour créer des indicateurs permettant à la Direction et au Conseil de cerner les tendances en ce qui concerne les risques de l'entité. La constitution d'une base de données peut consister simplement à utiliser un fichier Excel ou une base de données pour stocker des instantanés d'informations. Ceux-ci peuvent être transférés ultérieurement vers des systèmes plus formels, au fur et à mesure que les processus se développent.

Documenter les modèles

Parallèlement à ces bases de données, il est important de veiller à ce que chaque modèle de risque utilisé soit documenté : les approches, les hypothèses, les raisons de choisir une position plutôt qu'une autre, etc., tout

cela est important. Une documentation appropriée aidera à la continuité du processus et à la poursuite du développement des modèles au sein d'une organisation. Souvent, ces modèles ne sont utilisés que quelques fois par an et les connaissances tirées des séances de brainstorming, lors de la construction initiale, peuvent être perdues, tout simplement parce qu'elles ont été oubliées ou que les membres du personnel concernés sont partis. Le fait de disposer de ces informations documentées évitera aux propriétaires de modèles de refaire un travail qui avait probablement déjà été effectué, leur permettant également de suivre plus efficacement les améliorations à apporter aux modèles.

Réunir tout le monde autour d'une table

La modélisation des risques peut être améliorée efficacement en faisant en sorte que les responsables des risques et les experts du domaine contribuent au processus de modélisation. Cette approche permettra non seulement de prendre en compte l'avis des experts dès le départ, mais aussi d'assurer leur adhésion tout au long du processus de développement du modèle, ce qui fait qu'ils seront plus susceptibles d'intégrer la modélisation dans leurs propres processus. En favorisant une large utilisation des modèles, il sera possible de créer une boucle de rétroaction et de susciter des remises en question de la structure et des hypothèses et partant, d'orienter les efforts d'affinement des modèles.

Tests de stress, de sensibilité et de scénarios

Le fait de comprendre comment les changements dans les différents éléments peuvent affecter les résultats de la modélisation est un aspect important de la modélisation efficace des risques. Au fur et à mesure que les parties concernées acquièrent une meilleure compréhension des modèles, il devient possible d'intégrer des améliorations lorsque des mouvements ne sont pas prévus. L'entité pourra mieux comprendre dans quelle mesure différents risques, selon divers scénarios, peuvent avoir un impact sur ses activités à l'avenir et prendra par conséquent les décisions stratégiques appropriées afin de prévenir cet impact, en intégrant des contrôles appropriés.

Obtenir de l'aide si l'on en a besoin

Le développement de certains modèles de risque nécessite des connaissances spécialisées approfondies et un accès à des informations qu'une organisation seule ne pourrait pas avoir. Il est parfaitement acceptable de faire appel à des spécialistes externes pour qu'ils aident à la construction de modèles internes, pour acheter leurs modèles commerciaux, voire s'appuyer directement sur leurs produits. De fait, la modélisation des catastrophes est un exemple clé dans lequel la plupart des compagnies et ce, même dans les pays développés, s'appuient sur des acteurs extérieurs pour la modélisation des risques, en raison de la quantité d'informations et de connaissances spécialisées requises.

Il n'existe pas de solution unique

Enfin, lors de l'élaboration de modèles de risque et de cadres de risque, il importe de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de solution unique ; il faut donc les adapter aux besoins de l'entité, préserver leur caractère pratique, les maintenir à un niveau où ils pourront être compris par les parties concernées, et les rendre pertinents afin qu'ils puissent être intégrés aux activités.

Rôles des intervenants

Ci-dessous quelques conseils destinés aux intervenants, en ce qui concerne le rôle que chacun d'entre eux peut jouer pour le renforcement des capacités de modélisation des risques dans le secteur des assurances en Afrique.

Les Quants : si les Quants peuvent vouloir développer des modèles complexes, dotés d'accessoires de toutes sortes, les pays en développement doivent, quant à eux, éviter de construire des modèles de projection complexes de type "boîte noire" que personne d'autre ne peut comprendre. Il appartiendra aux Quants de décomposer le fonctionnement des modèles et de placer toutes les informations dans un contexte que les autres intervenants peuvent comprendre et exploiter. Les Quants devront également veiller à réunir tout le monde autour de la table et susciter un élan réel autour de la construction des modèles.

Les Corps : les personnes effectuant la modélisation des risques auront besoin des ressources, du personnel et des connaissances spécialisées devant permettre d'assurer la mise en oeuvre efficace des processus de modélisation des risques. Elles auront besoin d'un soutien pour pouvoir développer leur compréhension et leur connaissance de la matière – par exemple, une formation, un temps d'étude pour l'obtention de diplômes, la participation à des séminaires sectoriels – ainsi que d'un temps suffisant pour effectuer leurs analyses. Il est de la plus haute importance que les équipes de direction et les fonctions concernées s'intéressent aux résultats, qu'elles les comprennent, qu'elles les mettent en doute et les contestent. Cela aura pour effet de pousser les équipes de modélisation à produire des modèles mieux adaptés et plus appropriés pour l'organisation. Il sera essentiel d'encourager une culture de la collaboration autour de l'organisation.

Les Regs : s'employer à instaurer une réglementation propre à promouvoir l'utilisation des techniques de modélisation des risques dans la gestion de ceux-ci au sein du marché. Nous avons vu comment la mise en oeuvre d'une nouvelle réglementation pertinente peut conduire à faire de grands pas en avant dans ce domaine, et ce pourrait être là le meilleur moyen de favoriser un renforcement important des capacités de modélisation des risques du secteur des assurances en Afrique. L'instauration de régimes tels que le régime de capital fondé sur le risque, l'encouragement de la tarification en fonction du risque (ainsi que la surveillance des prix) et l'interpellation des acteurs du secteur sur le niveau et l'adéquation de leurs réserves, sont autant de mesures pouvant être prises afin d'améliorer la modélisation du risque au sein du secteur.

Il est important de solliciter l'avis d'auditeurs externes et d'actuaire indépendants, pour valider l'adéquation des approches en matière de risques. L'exigence du chef de la fonction actuarielle, dans le cadre d'un régime de solvabilité solide en Afrique du Sud⁴, est un bon exemple de réglementation ayant servi de catalyseur à l'amélioration des capacités de modélisation des risques des organisations touchées. Au fur et à mesure

³ A noter que le backtesting auquel il est fait référence dans le présent article peut s'entendre aussi bien des tests de données de rétention que de ceux portant sur la performance réelle du modèle par rapport à la performance attendue, afin d'évaluer la véracité de vos projections antérieures par rapport à l'expérience réelle sur une période de temps donnée. Il convient de souligner que, dans le cadre du présent article, le backtesting dont il est question est principalement celui correspondant à la dernière définition.

⁴ South Africa Insurance Act 2017. Solvency Assessment and Management (SAM)

de l'évolution du marché, le régulateur peut mettre en place les éléments d'un régime de solvabilité solide, tout en œuvrant à accroître la capacité des professionnels du risque au sein des services de réglementation.

En outre, les régulateurs sont encouragés à travailler avec les entreprises et les spécialistes concernés, pour aider à établir des sources de données du secteur pouvant être mises à profit par les acteurs de leurs marchés dans le cadre de la modélisation des risques. Le bon exemple pouvant être cité à ce sujet concerne l'Autorité de régulation financière (FRA) en Egypte, qui travaille avec Africa Re pour établir de nouvelles tables de mortalité pour l'Egypte. Cela devrait permettre d'effectuer une modélisation plus appropriée des risques du secteur vie de la région, de réduire la dépendance à l'égard des tables britanniques utilisées par nombre de pays africains. L'établissement de partenariats similaires partout sur le continent est essentiel pour relever certains des défis en matière de modélisation et d'obtention de données que connaissent les marchés africain.

Observations finales

Le développement des capacités de modélisation des risques dans le secteur de l'assurance en Afrique nécessite la contribution des divers acteurs du domaine, outre des mises à jour de la réglementation, qui conduiront à la réalisation des progrès les plus importants dans ce domaine. Les entreprises et les modélisateurs individuels ont également un rôle à jouer, pour faire en sorte qu'il soit possible de développer des modèles appropriés pour chaque organisation et d'œuvrer à les améliorer continuellement. Il s'agit essentiellement de partir de modèles simples qu'une entreprise donnée peut prendre en charge, puis de les améliorer au fil du temps, au fur et à mesure que les procédures de risque de ladite entreprise se développent, ainsi que sa culture du risque.

Stratégie Marketing Axée sur les Besoins en matière d'assurance Vie : Valeur de la Vie Humaine, Valeur Successorale et Capital Humain



Adeoye Falade

PDG à la retraite, Guardian Express Assurance Co. Ltd, Lagos, Nigeria

Sur le marché de l'assurance-vie, il existe une idée largement répandue selon laquelle "l'assurance-vie se vend, elle ne s'achète pas". Partant, les produits ne "sont pas recherchés" et les consommateurs ne cherchent pas activement à les acheter. En fait, ils ne sont peut-être même pas au courant de l'existence de ces produits et de leurs avantages. Il y a également la croyance selon laquelle il faut un grand travail de persuasion pour placer les produits de l'assurance-vie auprès des prospects. Il est par conséquent essentiel de doter l'équipe de vente de capacités de communication persuasive afin de faire progresser le secteur vie et de construire un portefeuille rentable.

L'idée selon laquelle l'assurance-vie est vendue est celle qui justifie la décision des bureaux vie d'adopter une stratégie marketing fondée sur les produits. De ce fait, ces bureaux s'efforcent de développer plusieurs nouveaux produits pour séduire les consommateurs qui comprennent rarement l'utilité de ces produits. A partir de la stratégie marketing axée sur les produits, la majorité des assureurs vie en Afrique éprouvent des difficultés à se constituer un portefeuille vie conséquent et

rentable. Le marché sud-africain représente une exception. Par conséquent, il serait bon d'adopter une stratégie marketing axée sur les besoins. Elle pourrait entraîner un changement d'état d'esprit et contribuer à faire changer la vieille croyance selon laquelle les consommateurs ne recherchent généralement pas et ne souscrivent pas d'assurance vie.

Le présent article vise à attirer l'attention sur la manière dont les assureurs vie peuvent présenter leurs produits pour que les consommateurs en réalisent la nécessité. Ils pourront alors s'attendre à ce que ces derniers, ayant ainsi été informés, commencent à rechercher et acheter ces produits, tout comme ils le font avec certains produits de première nécessité comme les habits et la nourriture, ainsi qu'avec l'assurance automobile, pour se conformer aux exigences juridiques en matière de conduite de véhicules.

Stratégie marketing axée sur les besoins

La demande de tout produit se fonde sur un besoin. En assurance non-vie, notamment l'assurance automobile, l'assurance dommages

aux biens et l'assurance maritime cette demande dérive de la propriété d'un bien. Dans certains pays africains, la demande d'assurance vie de groupe est une demande dérivée de la volonté de répondre à l'exigence juridique faite à l'employeur de verser des indemnités aux ayants-droits de tout employé décédé en cours de service.

L'assurance vie est un produit immatériel et il a toujours été difficile aux consommateurs d'en réaliser la nécessité. Cela s'explique principalement par le fait que, dans cette partie du monde, les assureurs vie ont, pour la plupart, toujours suivi une approche axée sur le produit dans le cadre de leurs activités de commercialisation. Or, une stratégie marketing axée sur les besoins peut contribuer à faire en sorte que la demande de produits vie devienne un demande dérivée. Cela peut se faire en s'assurant que les consommateurs comprennent et apprécient certains des besoins essentiels de l'assurance vie. Quatre de ces besoins concernent ce qui suit :

- i. La protection de la valeur de la vie humaine
- ii. La protection de la valeur successorale
- iii. Le développement du capital humain
- iv. La protection de la valeur du capital humain.

Les trois premiers besoins sont essentiels aux individus, tandis que le quatrième est essentiel aux entreprises de toutes tailles.

Protection de la valeur de la vie humaine

Les soutiens de famille cherchent activement à satisfaire les besoins essentiels des personnes à leur charge, au cours de leur période de dépendance. Dans ce cadre, la majorité d'entre eux dépensent une part substantielle de leurs revenus pour répondre aux besoins des personnes à leur charge. C'est la taille de ce revenu qui détermine la qualité et le niveau de vie des personnes à charge – le logement et l'environnement dans lequel ils vivent, la qualité de leur alimentation, de leurs habits des soins de santé qu'ils reçoivent et d'autres besoins essentiels.

Les personnes à charge sont confrontées au problème du maintien de leur niveau de vie, en cas de décès prématuré de leur pourvoyeur. Si un tel événement survient au cours de leur période de dépendance, ces personnes perdent la Valeur de vie humaine (VVH) de leur pourvoyeur – la source des revenus déterminant

leur niveau de vie. Qu'est-ce que la valeur de vie humaine-VVH ? C'est la part de revenu futur acquise durant la période de vie active d'une personne, disponible pour des dépenses destinées à satisfaire les besoins des personnes à charge. Les soutiens de famille peuvent mesurer leur VVH en effectuant une projection des revenus qu'ils percevront durant le reste de leur vie active, puis en déduire la part à dépenser directement pour leurs propres besoins. Le résultat obtenu représente la VVH. Il s'agit du montant qu'ils auraient dépensé pour les personnes à leur charge s'ils étaient restés en vie jusqu'à la fin de leur vie active.

Il est évidemment nécessaire de protéger les personnes à charge contre la perte potentielle de la VVH du soutien de famille, à l'aide de produits appropriés de l'assurance vie. En l'absence de cette protection, les personnes à charge connaîtront une baisse considérable de niveau de vie. Le besoin va se faire sentir de diverses manières. Il peut s'agir d'un besoin immédiat de liquidités pour payer les factures d'hôpital, les frais d'inhumation et régler les dettes qu'avait contractées le soutien de famille. Il pourrait même s'agir des coûts de réinstallation si la famille n'est pas propriétaire de son logement. Ce pourrait également être un besoin de revenus réguliers jusqu'à la fin de la période de dépendance.

Ces besoins constituent, pour les soutiens de famille, le fondement des efforts de recherche et d'achat de l'assurance vie en vue de protéger les personnes à leur charge. Si les assureurs vie venaient à adopter une stratégie marketing axée sur les besoins et visant la protection de la VVH, il est probable qu'ils pourraient réussir à transformer la demande d'Assurance temporaire et de Police de revenu familial en une demande dérivée. Les consommateurs chercheraient activement à souscrire de telles polices. Il est également nécessaire que l'équipe marketing vende dans le but de satisfaire les besoins du consommateur et non pour ses propres besoins de commissions substantielles, qui sont disponibles sur les produits de placements.

Protection de la valeur successorale

Les personnes qui réussissent s'efforcent de se constituer un patrimoine substantiel au cours de leur vie. Les personnes très fortunées, dites 'à forte Valeur nette' (HNI) et celles à revenus moyens, qui suivent

une trajectoire de carrière ascendante, entrent dans cette catégorie. Elles s'efforcent de se constituer un patrimoine, principalement des biens matériels et financiers, dans le seul but de laisser un héritage digne de ce nom aux générations qui suivent. A leur décès, la succession est soumise à l'impôt. Il s'agit d'impôts sur le patrimoine ou de droits de succession, selon la législation fiscale en vigueur sur le territoire où se trouvent les biens. Les droits de succession réduisent la valeur des biens dont héritent les bénéficiaires.

Dans les pays développés, les droits de succession sont une source de revenus importants pour le gouvernement. Au Royaume Uni, par exemple, le taux de l'impôt sur les successions représente jusqu'à 40% de la valeur du patrimoine, au-delà d'un seuil. Pour la plupart des pays africains, ce taux peut descendre jusqu'à 10%. Même à ce niveau, cet impôt peut réduire de manière considérable la valeur de la succession dont héritent les bénéficiaires. Outre l'impôt, d'autres coûts afférents à la documentation et l'administration de la succession affectent également la valeur de la succession.

La réduction de la valeur de la succession peut être une grande préoccupation pour les couches les plus aisées de la société. Leurs membres mettront tout en œuvre afin de préserver la valeur du patrimoine qu'ils se sont efforcés de constituer, en recourant à des outils de planification fiscale appropriés et juridiquement acceptés pour réduire l'impact de l'impôt sur la valeur de la succession.

Les besoins du segment de marché HNI sont souvent négligés par la plupart des assureurs vie africains. En vérité, l'assurance vie offre un outil efficace de planification de l'impôt sur la succession, répondant au besoin de ce marché inexploité. Le produit d'assurance vie axé sur la planification de l'impôt sur la succession est une demande dérivée de la propriété d'un patrimoine après la mort qui est soumis à l'impôt. Ce produit permettra aux propriétaires du patrimoine de fournir des fonds pour le paiement de l'impôt. Il sera également possible de prendre en charge d'autres dépenses liées au coût des services juridiques qui permettront d'obtenir les documents juridiques nécessaires, ainsi

que d'administrer et de distribuer les successions aux bénéficiaires.

Les assureurs vie détiennent un segment de marché unique ayant besoin d'une assurance vie entière – un 'Plan d'assurance des droits de succession'. Le principal avantage de ce produit concerne la protection de la valeur de la succession, au décès du propriétaire. La mise en œuvre d'une stratégie marketing axée sur les besoins peut aider les assureurs vie intervenant sur le marché africain à constituer un portefeuille vie solide grâce à l'assurance vie entière. La taille du portefeuille peut atteindre un niveau se rapprochant de celui des pays développés, pour peu que l'on y consacre suffisamment de temps et d'efforts, avec une bonne planification. On l'aura compris, un portefeuille vie comptant une part élevée d'assurance vie entière permettra d'accumuler un fonds à long-terme substantiel à partir de la réserve des polices. A l'aide d'un tel fonds, les assureurs vie peuvent se transformer en de grands investisseurs et acteurs des marchés financiers de leurs pays respectifs et partant, s'acquitter encore plus efficacement de leur rôle d'intermédiation financière.

Développement du Capital humain

Le capital humain d'une personne est la valeur qui lui est attachée sur le marché du travail ou dans le monde des affaires. Cela dépend en grande partie de son niveau d'instruction et de la qualité de ses compétences. Le niveau de l'enseignement supérieur et les grandes aptitudes à résoudre les problèmes permettent d'obtenir des avantages financiers plus importants sur le marché que le faible niveau d'éducation assorti d'aptitudes professionnelles courantes.

Le développement du capital humain est la raison fondamentale pour laquelle les parents investissent dans l'éducation de leurs enfants. Ils le font pour jeter les bases de la construction de la structure de la valeur marchande qui sera attachée à leurs enfants sur le marché du travail. La demande de leurs services et de leurs compétences, ainsi que ce que les acheteurs sont prêts à payer pour les engager, est fonction du niveau et de la qualité de leur capital humain. Lorsque les enfants deviennent adultes, une base éducative solide renforcera

également leur propre capacité à consolider la structure et attirer une valeur marchande plus élevée.

Il est important que les assureurs vie fassent prendre conscience aux parents d'un fait essentiel : ils ne peuvent atteindre leur objectif de développement et de construction d'une forte valeur de capital humain que dans la mesure où ils restent en vie. Cela dépend également de l'état de leurs finances avant que leurs enfants n'atteignent l'âge de faire des études supérieures, et une fois l'heure venue. L'une et l'autre de ces situations exigent une provision préalable, longtemps avant la mort prématurée, ou la diminution de la capacité à gagner un revenu. La demande d'un produit approprié de l'assurance vie lié à l'éducation peut représenter une demande dérivée, pour cette raison fondamentale. En cas d'orientation vers une stratégie marketing axée sur les besoins, l'accent doit être mis sur la provision préalable à constituer à l'aide de plans d'éducation liés à l'assurance vie. Si cela est accompagné d'une bonne communication marketing, les parents pourront ainsi planifier et réaliser leur objectif de développement et de construction du capital humain de leurs enfants. Lorsque la majorité des parents suivront cette voie, les plans d'éducation en matière d'assurance vie deviendront des produits "recherchés" et "tangibles" que les parents recherchent activement pour les acheter au lieu qu'ils leur soient vendus.

Protection de la valeur du capital humain

Dans l'économie actuelle, fondée sur la connaissance, les entités commerciales prospèrent grâce à la qualité du capital humain employé pour assurer l'exploitation ou la gestion de leur entreprise. Les connaissances, les compétences et l'expérience comptent, dans la construction et le renforcement de la rentabilité commerciale à long-terme. Ceci explique en partie pourquoi les entreprises – petites, moyennes ou grandes – investissent beaucoup pour doter les employés principaux de connaissances et de compétences appropriées et actualisées.

Il y a une forte attente de retours élevés sur l'investissement en faveur des principaux employés. Ce rendement des investissements apparaît sous la forme de leurs contributions à la rentabilité commerciale sur

une longue période, laquelle s'étend généralement jusqu'à l'âge de départ à la retraite des concernés. Les rendements futurs attendus de l'investissement en faveur des employés clés constitue leur valeur de capital humain. Il s'agit d'un actif, bien qu'immatériel, qui appartient à l'employeur.

Les employés clés sont la force motrice se trouvant derrière la rentabilité et l'existence continue d'une entreprise, grâce à leurs contributions positives. Cela peut être par le biais de la conception de produits innovants et le développement technique, ou par le marketing et l'obtention d'une grande clientèle. Ces contributions pourraient également prendre la forme de compétences managériales qui permettent à l'entreprise de fonctionner de manière efficace et efficiente. Le décès prématuré ou l'invalidité permanente d'un employé clé peut entraîner une perte de valeur de capital humain pour l'employeur. L'entreprise peut avoir à ce moment à supporter des coûts pour le recrutement et la mise à niveau de remplaçants pour les employés clés. En attendant, il est possible qu'elle perde des clients actuels ou potentiels avec lesquels ces employés clés avaient tissé des liens d'affaires étroits ou établi des relations personnelles. Les financiers peuvent refuser de fournir un fonds de roulement à titre de soutien, de peur que l'entité commerciale ne soit plus en mesure de remplir ses obligations financières. Ces préoccupations peuvent affecter la rentabilité de l'entreprise ou provoquer sa faillite.

Le besoin concernant l'assurance vie est centré sur la question de la rentabilisation de l'entreprise en l'absence d'employés clés, suite à un décès prématuré. L'assurance vie d'employé clé permet de s'assurer qu'une entreprise demeure rentable à la suite du décès prématuré d'un employé clé, indépendamment des effets que ce décès prématuré peut avoir pour l'employeur. Elle remplace le bénéfice perdu et le coût lié aux mesures mises en oeuvre pour convaincre une personne également talentueuse de remplacer l'employé clé, de la même manière que l'assurance dommages indirects, en assurance non-vie.

Une approche de stratégie marketing axée sur les besoins est essentielle pour les assureurs vie opérant

sur le marché africain. Elle leur permettra de promouvoir l'assurance-vie homme clé, au titre du Plan de continuité des activités, afin de protéger les employés contre le risque de perte de valeur du capital humain de ceux d'entre eux qui rendent l'entreprise rentable. Avec l'appui des réassureurs, les assureurs vie africains doivent toutefois se préparer à investir dans des activités de sensibilisation des propriétaires et gérants de petites, moyennes et grandes entreprises, pour leur faire prendre conscience de la nécessité de protéger les intérêts financiers de leurs entreprises liés à la valeur de capital humain de leurs employés clés. Lorsque ces propriétaires et gérants auront compris cette nécessité, il y aura une demande d'assurance-vie homme clé. Elle deviendra une demande dérivée, liée à leur intérêt financier dans la valeur de capital humain de leurs principaux employés. Les assureurs vie doivent toutefois veiller à offrir le produit aux consommateurs idoines. Ainsi donc, il importe d'éviter la vente de l'assurance-vie homme clé aux banques, qui vont la souscrire à tort pour se protéger contre tout défaut de remboursement de prêt, en cas de décès prématuré de propriétaires de petites et moyennes entreprises.

Lors de la phase de conception, il faut tenir compte du besoin principal lié au produit. L'assurance temporaire, souscrite pour une durée allant jusqu'à l'âge de départ à la retraite d'un employé clé, est le produit approprié pour une assurance-vie homme clé, si ledit homme clé est un employé. Outre cet usage, ce produit est également approprié lorsque l'objectif principal est de protéger la valeur de capital humain de l'employeur, attachée à l'employé. Si l'objectif comprend une provision pour d'autres indemnités de départ, le produit peut prendre la forme d'un instrument de placement arrivant à échéance à l'âge de la retraite. Si le propriétaire de l'entreprise est l'homme clé, comme c'est généralement le cas pour les petites et moyennes entreprises, l'assurance vie entière peut constituer la base du produit. L'employeur doit être le titulaire de la police. La valeur de capital humain de l'employé doit également constituer la base à partir de laquelle la somme assurée est déterminée. La base de calcul de la somme assurée devrait avoir un lien avec la contribution de chaque employé clé au bénéfice de l'entreprise.

Conclusion

Le marché africain offre aux assureurs vie d'excellentes opportunités de prospérer et de se constituer un solide portefeuille vie. Cependant, ces derniers n'ont pas encore exploré les possibilités de manière adéquate. Il est temps de repenser la question et d'aborder le marché avec de nouvelles stratégies efficaces, propres à transformer la demande en produits de l'assurance vie en demande dérivée, pour s'assurer ainsi que les consommateurs les recherchent et les achètent. Une stratégie marketing axée sur les besoins est l'une de ces approches pouvant être déployées pour faire progresser le marché de l'assurance vie.

Références

Adeoye Falade, *Introduction to Life Insurance, Pension and Annuity*, Froydia Concepts Publication, 2021

Anthony Mullen, *Seven Steps to a Needs-Based Marketing Strategy*, Oct 15, 2013

Davis W. Greg and Vane B. Lucas, *Life and Health Insurance Handbook*, Richard D. Irwin, Inc., 1973

Kenneth Black, Jr. & Harold D. Skipper, Jr., *Life and Health Insurance*, Prentice Hall, Inc., 1972

Landry Signe, *Africa's Insurance Potential, Trends, Drivers, Opportunities and Strategies*, Policy Centre for the New South

Changement climatique : opportunités et défis



Isaac Magina

Souscripteur à la Société africaine de réassurance

C'est le coucher du soleil. Bisharo est assise sous un acacia en compagnie de ses 3 enfants, dans un paysage brûlé par la chaleur ; elle se demande à quoi ressembleront les jours à venir. Ces 3 dernières années, pas une seule goutte de pluie n'est tombée dans le district de North Horr, et sa famille est un des 15 ménages qui ont été retenus pour bénéficier de l'aide alimentaire d'urgence dans le cadre d'un programme de protection sociale. Les enfants semblent souffrir de malnutrition. Les familles doivent parcourir plus de 20 km pour chercher de l'eau potable au puits le plus proche. Son mari, Emori, fait partie d'un groupe d'hommes partis avec leur troupeau à la recherche de pâturages dans le district voisin. On ignore quand est-ce qu'ils rentreront, et il semble que la terrible sécheresse ait déjà décimé plus de la moitié du troupeau. Un conflit récent entre deux groupes d'éleveurs au sujet du droit de pâturage a entraîné la mort d'un membre d'une famille proche, et Emori se soigne également d'une blessure.

Le triste sort de Bisharo n'est pas un cas isolé sur le continent africain. Au Niger, la sécheresse et le changement climatique ont contraint des milliers de personnes à partir de chez elles, et il devient pratiquement impossible de cultiver la terre. A Kano au Nigeria, Mo

Idris se désole devant son champ de riz irrigué. Il affirme n'avoir jamais vu le fleuve Niger sortir de son lit et causer des inondations dévastatrices comme la saison dernière. Pour lui, il n'y a qu'un seul coupable : le changement climatique et la déforestation. Au bout d'un long silence, il prend son smartphone et attire l'attention sur un article sur les cultures endommagées et les pertes en vies humaines causées par le cyclone Idai au Mozambique. De tels événements étaient rares dans son enfance, marmonne-t-il.

Qu'est-ce que le changement climatique?

Le changement climatique est une réalité nouvelle qui préoccupe le monde entier, y compris les entreprises africaines. En 2015, la communauté internationale, par le truchement de l'accord de Paris, a reconnu qu'il était urgent de maintenir les températures moyennes dans le monde à des chiffres inférieurs de 15°C (2,7 degrés Fahrenheit) aux niveaux préindustriels pour prévenir la fin catastrophique de toute forme de vie. Cet appel à l'action est nécessaire pour que les ressources de la terre soient utilisées de manière durable pour le bien des générations présentes et futures (Keith P. Shine, 1999). On observe que les températures moyennes dans le monde augmentent au

moment même où des preuves irréfutables établissent un lien entre la hausse de l'activité humaine et la modification de l'équilibre de la terre, modification qui se traduit par des événements météorologiques défavorables tels que les sécheresses et les inondations, (Mervin Holden et al., 2019). Depuis 1900, les températures mondiales ont augmenté d'1 degré, et les climatologues s'accordent à dire que cette augmentation est due à l'accumulation de gaz à effet de serre, notamment le dioxyde de carbone et le méthane. Bien que l'augmentation des températures moyennes dans le monde ait des conséquences évidentes telles que la fonte de la glace polaire et la montée du niveau de la mer, le changement climatique se manifeste également par une sévérité et une fréquence accrues des événements météorologiques extrêmes tels que la sécheresse et les inondations (Edward Hana, 2020). Il convient néanmoins de faire observer que le réchauffement de la terre - le changement climatique qui en découle - n'est pas un processus uniforme ou simple. Il peut - et cela est surprenant - prendre diverses formes anormales telles qu'un froid ou une chaleur extrêmes ou la sécheresse à différents endroits. Ainsi, certaines régions traditionnellement arides pourraient connaître des précipitations supérieures à la normale. Au total, on pense que le changement climatique aura des conséquences essentiellement néfastes et, sans doute, très peu d'effets socioéconomiques favorables.

Le changement climatique contribue à la hausse des pertes économiques dans le monde. Selon les publications disponibles, les pertes économiques liées au changement climatique sont en hausse, elles qui se seraient élevées à 306 milliards de \$EU en 2017. La Banque mondiale estime que 75% du montant total des pertes est lié directement à des événements catastrophiques récents imputables au changement climatique. En outre, plus de 26 millions de personnes sont jetées dans la pauvreté chaque année du fait du caractère dévastateur des événements météorologiques.

Bien qu'on reproche aux pays développés d'être les plus grands contributeurs au réchauffement de la terre, c'est surtout dans les pays en développement que

se ressentent les effets du changement climatique. S'il en est ainsi, c'est en partie parce que les pays en développement ne disposent pas des ressources et de l'expertise nécessaires pour mettre en place des réponses efficaces au changement climatique et les mécanismes qui permettent d'y faire face. La fragilité de nombre d'économies africaines qui reposent essentiellement sur l'agriculture en tant que source de nourriture et de revenu réduit encore la capacité du continent de lutter contre les effets du changement climatique. On a constaté que les changements de régime climatique aux 4 coins du continent sont la cause principale de la baisse de la productivité et de l'insuffisance de l'investissement dans les activités agricoles. Ce triste constat est fait au moment même où plus de 70% de la nourriture sur le continent est l'œuvre de petits fermiers et où l'agriculture offre plus de 60% des opportunités d'emploi sur le continent. Cet état de choses est encore aggravé par l'insuffisance des investissements dans les programmes de protection sociale en faveur des agriculteurs, ce qui signifie souvent que ce sont les couches sociales défavorisées qui se ressentent le plus des chocs climatiques.

Il est essentiel de relever qu'en Afrique, le changement climatique a surtout pris la forme de conditions de sécheresse ou de précipitations extrêmes qui entraînent souvent des perturbations sans précédent de la chaîne de production et de distribution de la nourriture ainsi que la destruction des biens et des formes de vie. Pendant la sécheresse qui frappa la région de l'Afrique de l'Est en 2011, les éleveurs de la Corne de l'Afrique virent les espaces de pâturage se rétrécir de 40 à 60% en même temps que les sources d'eau potable diminuaient en nombre. Les pertes et dommages causés aux ménages dans la région pendant la sécheresse qui frappa la région entre 2008 et 2011 s'élevèrent à 12 milliards de \$EU. Des événements de cette nature n'épargnent aucune région, et leurs conséquences sont de loin plus importantes qu'on ne peut le penser au départ. A mesure que les éleveurs se déplacent à la recherche de l'eau et de pâturages, les conflits transfrontaliers qui peuvent en résulter peuvent saper les systèmes de production alimentaire. En septembre 2021, le Gouvernement kenyan déclara la sécheresse

catastrophe naturelle et en appela à l'aide humanitaire pour les communautés du Nord du pays.

Outre ses effets évidents sur la sécurité alimentaire en Afrique, effets liés au fait que l'agriculture sur le continent est tributaire de la pluviométrie, l'impact du changement climatique se fait sentir sur plus d'un secteur de l'économie. Le Groupe de travail intergouvernemental sur le changement climatique attire l'attention sur le risque d'inondations générales accrues dans les établissements ruraux et urbains. Selon le Groupe de travail, il faut y voir un phénomène nouveau qui entraînera la destruction de biens et de formes de vie partout dans le monde. Mis ensemble, les phénomènes inédits évoqués plus haut viennent décupler le risque de maladies hydriques et transmises par un vecteur. Tonnang et al. (2010) font observer que les maladies transmises par un vecteur sont sensibles au climat et que le vecteur de la malaria (l'anophèle) migre de ses régions traditionnelles vers des régions jadis considérées comme sans malaria. On estime par ailleurs que la hausse des températures en été continuera d'exercer d'immenses pressions sur les infrastructures énergétiques partout sur le continent. Toutefois, si les événements liés au changement climatique décrits plus haut se produisent progressivement d'ordinaire et ne sont souvent constatés qu'au bout d'un certain temps, ce sont des événements soudains et catastrophiques tels que les inondations et les éboulements au Kwazulu Natal et dans l'Est du Cap en Afrique du Sud qui montrent à quel point il est urgent de prendre en charge les effets du changement climatique sur le continent africain. Point n'est besoin de dire que la prise en charge des problèmes liés au changement climatique est une responsabilité mondiale ; elle incombe à tous, y compris au secteur des assurances en Afrique.

Faire face au changement climatique

Pour faire face aux problèmes posés par le changement climatique, les parties prenantes doivent adopter une démarche plus large faite de mesures d'adaptation et d'atténuation. Au nombre des mesures d'atténuation, on peut citer des interventions ou des activités qui visent à limiter l'émission de gaz à effet de serre responsables du changement climatique en grande partie. L'adoption

de l'énergie renouvelable et l'utilisation durable des ressources de la terre font partie de ces mesures. Quant aux stratégies d'adaptation, elles consistent à prendre un train de mesures pour réduire l'impact des chocs climatiques. Ici, il est question par exemple de planter des cultures résistantes aux maladies ou de recourir à des mécanismes de transfert de risques tels que l'assurance qui permet aux populations de mieux résister aux chocs liés au climat ou de vite s'en remettre. La réponse aux chocs climatique peut aussi se décliner en mesures ex-ante ou post-ante. Les mesures ex-ante consistent à prévoir que tel ou tel événement préjudiciable se produira et définir une stratégie pour y faire face. Quant aux mesures post-ante, elles renvoient aux actions à mener au lendemain de l'événement. La mise en terre précoce des cultures pour échapper à des situations de sécheresse et l'appel d'urgence à l'aide humanitaire en faveur des ménages sont des exemples de mesure ex-ante et post-ante respectivement.

En outre, les produits d'assurance sont un bon moyen d'aider les parties prenantes à faire face aux problèmes liés au changement climatique. En effet, l'assurance des risques climatiques reste largement peu explorée par nombre d'assureurs africains. Or, les assureurs sont des partenaires qui peuvent contribuer à mobiliser l'expertise et le capital du secteur privé pour répondre aux problèmes liés au changement climatique et rendre la société plus résiliente. Un des principaux bienfaits des assurances en matière de réponse aux urgences liées aux risques climatiques est que les programmes d'assurance offrent des systèmes de gestion de risques ex-ante auditables et transparents qui donnent des fruits rapides et directs pour les populations affectées, à la différence des initiatives post-ante telles que l'aide humanitaire. Les mesures ex-ante permettent aux parties prenantes de mieux planifier leurs actions et mieux affecter leurs ressources pour une réponse appropriée. En effet, selon une étude récente réalisée par l'USAID, le ratio coûts/efficacité de l'assurance en tant que mécanisme de réponse à la sécheresse est de 3 à 1.

Elaboré au moyen d'une plate-forme de partenariat entre les secteurs public et privé destinée à offrir une protection sociale à des ménages d'éleveurs, le

programme d'assurance du bétail du Kenya est une preuve supplémentaire de la manière dont l'assurance peut contribuer à mieux aider les communautés à faire face aux problèmes liés au changement climatique. Depuis la mise en route du programme en 2014, plus de 24000 ménages ont bénéficié de paiements d'un montant total de 14 millions \$EU. Les différents montants sont payés directement aux bénéficiaires au moyen de plates-formes de transfert électronique sur des téléphones portables. Ce programme d'assurance indexée s'appuie sur l'Indice de végétation différentiel normalisé (en anglais « Normalized Differential Vegetation Index- NDVI ») qui permet d'estimer les pertes dans des coins reculés. Cette méthode de gestion des risques liés à la sécheresse dans des zones de pâturage atténue le besoin de recourir à des financements publics pour organiser la réponse aux chocs liés à la sécheresse, libérant ainsi des ressources budgétaires qui permettent aux pouvoirs publics de continuer de mettre en œuvre des projets de développement à fort rendement souvent différés ou annulés en cas de choc grave.

Changement climatique : Opportunités pour les assureurs

Agriculture : On estime que la population de l'Afrique atteindra 2,5 milliards de personnes d'ici 2050. Cette population aura pour moyen de subsistance l'agriculture. Pour répondre aux pressions qui devraient alors s'exercer sur les systèmes de production alimentaire et traduire dans les faits la volonté de nombre de pays africains de diversifier leurs économies et de réduire leur dépendance vis-à-vis des ressources minières, les parties prenantes reconnaissent la nécessité de moderniser l'agriculture en accroissant les investissements. Cet engagement des parties prenantes intervient dans un contexte marqué par le phénomène du changement climatique qui menace d'éroder les gains engrangés en matière d'investissement direct dans l'agriculture. Les assurances peuvent jouer un rôle significatif en mettant en place des programmes de transfert de risques novateurs. Elles peuvent par exemple associer crédit et assurance mieux pour sécuriser le financement de l'agriculture et débloquer d'autres sources de financement.

De plus, tirant parti de l'intérêt sans cesse croissant des Etats et d'autres acteurs du secteur public pour les assurances, les assureurs peuvent aisément mobiliser les capacités financières et techniques nécessaires pour concevoir des programmes de transfert de risques tels que des programmes d'assurance agricole parrainés par les pouvoirs publics.

Ces 5 dernières années, les assureurs zambiens et ougandais ont été à la pointe des efforts du secteur public dans le domaine de la promotion de l'investissement dans l'agriculture au moyen du Farm Input Support Programme (programme d'appui à l'agriculture) et du Uganda Agriculture Insurance programme (programme d'assurance agricole de l'Ouganda) respectivement. Qui plus est, les Etats africains commencent à tirer parti des programmes de transfert de risques publics, et les assureurs privés y ont un rôle à jouer. Grâce à ces programmes d'assurance novateurs, les parties prenantes peuvent apporter des réponses humanitaires opportunes aux communautés touchées par des événements liés au changement climatique et en minimiser l'impact socio-économique.

Santé : Financer les soins de santé reste un problème pour plus d'un ménage partout en Afrique, situation que viennent aggraver les effets néfastes du changement climatique qui a fait apparaître des maladies peu connues jusqu'ici. A n'en pas douter, cet état de choses pose des difficultés singulières qui ne cessent de mettre à rude épreuve des systèmes de soins de santé déjà fragiles. Néanmoins, dans un souci nouveau et authentique d'améliorer la qualité de la vie en Afrique, les pouvoirs publics et d'autres parties prenantes aux 4 coins du continent prennent conscience du besoin d'investir dans des soins de santé de qualité au moyen de programmes d'assurance santé universelle par exemple. Bien qu'il y ait de bonnes raisons pour que les assureurs établissent des partenariats avec le secteur public pour atteindre ce noble objectif, des initiatives purement impulsées par le secteur public en matière de santé peuvent tirer parti du regain de conscience des parties prenantes quant au besoin de financements solides dans le domaine de la santé. Selon toute vraisemblance, des investissements récents dans des

programmes de microassurance en matière de santé orientés vers des chaînes de valeur choisies dans le domaine de l'agriculture tels que Kinga ya Mkulima au Kenya révolutionneront la manière dont les soins de santé sont financés dans les pays en développement.

Infrastructures : Les infrastructures sont un des domaines où les événements météorologiques défavorables liés au climat font les dégâts les plus importants. A en croire la Banque mondiale, il faudra investir 93 milliards \$EU par an pour combler le déficit d'infrastructures en Afrique, et partant, soutenir la croissance économique sur le continent (Banque mondiale, 2015). Le besoin revêt du reste un caractère urgent dans le contexte actuel marqué par le changement climatique qui exerce d'immenses pressions sur des infrastructures publiques telles que le transport, l'énergie, l'eau et l'assainissement, la santé et la communication. Les événements météorologiques extrêmes peuvent désorganiser les infrastructures et les systèmes urbains, provoquant ainsi de graves perturbations des activités socioéconomiques. L'impact réel des perturbations va au-delà des dégâts physiques et des coûts y afférents tels que les efforts de nettoyage, de réparations et de remplacement. Il faut aussi penser aux conséquences sur les chaînes d'approvisionnement, à l'interruption de l'activités économique et aux pertes en vies humaines. On a observé que la désorganisation d'un type d'infrastructure a toutes chances d'avoir des retentissements sur un autre type d'infrastructure, ce qui entraîne des perturbations dans tous les secteurs.

Par ailleurs, si les effets du changement climatique sur les infrastructures sont si importants, c'est sans doute parce que les événements se produisent à des endroits éloignés, ce qui met lourdement à contribution des réseaux d'infrastructures nationaux et régionaux vitaux pour l'économie. Les assureurs peuvent mettre à contribution leur connaissance et leur compréhension du risque et déployer le capital pour aider les parties prenantes à mettre en œuvre des programmes qui favoriseront la résilience au climat et susciteront l'investissement dans des projets d'infrastructures.

Durabilité : L'environnement devient une grave préoccupation mondiale, et toute entreprise se doit de contribuer à la prise en charge des effets du changement climatique par des stratégies actives. Loin de ne concerner que les organisations dont les activités sont directement responsables de gaz à effet de serre à l'origine du réchauffement de la terre, le problème appelle également l'attention des entités qui soutiennent ces organisations, notamment le secteur des services financiers, dont les compagnies d'assurance. Etant donné que c'est sur le continent que les effets du changement climatique sont les plus sévères et les plus fréquents, les assureurs africains se doivent de soutenir des programmes qui favorisent une résilience globale par rapport au climat ainsi qu'une utilisation durable des ressources de la terre dans l'intérêt des générations présentes et futures.

Dans leur publication sur l'impact du changement climatique sur l'agriculture, Ngaira et al. (2007) affirment que les organisations sensibles aux questions environnementales peuvent susciter une prise de conscience sur le changement climatique chez leurs clients et trouver des réponses collectives à ce problème d'ici 2030. Chose intéressante, les organisations, y compris dans le secteur des assurances, doivent de plus en plus adopter un système de reporting fondé sur 3 piliers, c'est-à-dire qu'elles ne devraient plus se focaliser sur le bénéfice, mais aussi présenter des rapports sur l'impact de leurs activités sur l'environnement lorsqu'elles présentent leurs résultats (Pablo Archel, 2008).

Quel rôle le secteur des assurances peut-il jouer?

A l'heure où le changement climatique revient sans cesse dans les débats et gagne en intérêt dans le monde de l'entreprise, les assureurs doivent bien se préparer à contribuer de manière significative à la réflexion et saisir les opportunités nouvelles. Si la prise en charge du changement climatique incombe à l'humanité tout entière, les investissements en capital, les compétences techniques et une volonté réelle de faire du monde un meilleur endroit pour les générations présentes et futures sont sans doute autant d'éléments clés pour inciter les partenaires à affronter les problèmes liés au

changement climatique. En conséquence, l'élaboration et la mise en œuvre de solutions de transfert de risques qui favorisent la résilience au climat auront d'autant plus de chances de réussir que les assureurs investiront dans les domaines suivants :

Développement de produits : Les parties prenantes devront innover pour aborder le changement climatique en s'appuyant sur l'assurance. Les assureurs peuvent contribuer de manière essentielle à identifier et cartographier les secteurs de l'économie qui sont vulnérables aux chocs liés au changement climatique et concevoir des produits de transfert de risques appropriés en réponse. Comme nombre de ménages africains dépendent de l'agriculture et de l'élevage pour leur subsistance, il faut absolument accorder la priorité à la conception de produits d'assurance novateurs et de programmes d'assurance contre les dégâts liés à la sécheresse. De même, pour accroître les investissements dans les soins de santé, il faudra un changement de paradigme en matière de conception et d'offre de programmes d'assurance santé inclusifs sur tout le continent.

Technologie : Des produits d'assurance qui favorisent la résilience au climat tels que l'assurance agricole ou des produits d'assurance publics contre la sécheresse exigent des compétences techniques qui débordent le cadre des produits d'assurance classiques. Par exemple, des produits de transfert de risques qui ont fait leurs preuves tels que l'assurance indexée pour le bétail sont largement tributaires de la technologie satellitaire pour quantifier les pertes subies par les assurés. En outre, les circonstances particulières que connaît une grande partie des personnes ciblées dans le cadre des programmes d'assurance liés au climat imposent qu'on fasse appel à la technologie pour l'accueil et l'intégration des assurés ainsi que pour la répartition des indemnités. Il faut dire en passant que nombre de programmes de microassurance contre la sécheresse se caractérisent souvent par un volume important de petites transactions, ce qui les rend leur mise en œuvre coûteuse.

Compétences techniques : La bonne mise en œuvre d'un programme d'assurance contre le climat exige un large éventail de compétences qui va au-delà des compétences courantes en matière de souscription. Par exemple, les compagnies d'assurance et les intermédiaires devront s'attacher les services d'experts en télédétection, de spécialistes des sciences sociales, d'experts en conservation de l'environnement et d'autres compétences encore pour la conception et la mise en œuvre des programmes. Les programmes d'assurance agricole sont sans doute un de ces domaines où la pénurie de compétences n'a pas aidé à élargir la portée des initiatives et a donné lieu à des portefeuilles peu performants. En raison de l'importance du nombre de parties prenantes et étant donné que les assureurs doivent tenir leur juste place dans le débat sur le changement climatique, des compétences supplémentaires dans les domaines de la gestion de projets et de la mobilisation des parties prenantes seront nécessaires pour une approche coordonnée et harmonisée dans la prise en charge des problèmes liés au changement climatique.

Etablir des partenariats : La prise en charge des problèmes liés au changement climatique requiert une approche collective, et les assureurs ne sauraient agir isolément. En effet, chaque partie prenante a un rôle à jouer, et les partenaires peuvent s'appuyer les uns sur les atouts des autres pour atteindre l'objectif universel qui consiste à faire face aux effets du changement climatique. Si les acteurs du secteur privé pourraient ne pas disposer des ressources nécessaires pour s'attaquer au problème du changement climatique, il a été établi que des investissements complémentaires du secteur public tels que des subventions pour le paiement des primes d'assurance sont d'utiles incitations à court terme qui permettent aux assureurs de participer à l'effort. Les Etats, les organisations humanitaires, les organismes de développement, les organisations non gouvernementales ou les organismes de régulation des assurances sont autant de partenaires de premier rang qui ont fait la preuve de leur engagement dans la lutte contre le changement climatique en Afrique.

Conclusion

Il a été établi que des programmes de transfert de risques novateurs tels que l'assurance contre les risques liés à la sécheresse peuvent protéger les ménages vulnérables comme celui de Bisharo et d'Ildris contre les effets dévastateurs des chocs liés au changement climatique. Les acteurs du secteur des assurances ont toutes raisons de mobiliser leur expertise technique et de déployer leur capital pour s'acquitter de la responsabilité collective qui consiste à prendre en charge les problèmes liés au changement climatique.

Références

- Carl-Friedrich Schleussner, J. R. (2016). Science and Policy characteristics of the Paris Agreement temperature goal. *Nature Climate change*, 1.
- David Kiron, N. K. (2013). Benefits of Sustainability -Driven Innovation. *MITSloan Management Review*, 69-74.
- Edward Hanna, R. J. (2020). Earth, Air, Fire, and Ice: Exploring Links between Human-Induced Global Warming, Polar Ice Melt and Local Scale Extreme Weather. *Science, Faith and Climate Crisis*, 47-64.
- Felix Lung, C. S. (2021). *A regional approach to drought index insurance in IGAD countries - Operational and Technical Feasibility assessment*. Nairobi: International Livestock Research Institute (ILRI).
- Henri EZ Tonnang, R. Y. (2010). Predicting and Mapping malaria under climate change scenarios: the potential redistribution of malaria vectors. *Malaria Journal*, 111.
- J. Marvin Herndon, M. W. (2019). Geophysical Consequences of Tropospheric Particulate Heating. *Journal of Geography, Environment and Earth Science International*, 1-23.
- Joeri Rogelj, M. S. (2015). Zero emission targets as a long term global goals for climate protection. *Environmental Research Letters*, 10.

Keith P. Shine, P. M. (1999). The effect of human activity on radiative forcing of climate Change: a review of recent developments. *Global and planetary change*, 205-225.

Nations, U. (2020). *Climate Change*. Geneva: United Nation.

Nelson, V. (2011). *Gender, Generations, Social Protection & Climate Change - Athematic review*. London: Overseas Development Institute.

Ngaira, J. K. (2007). Impact of Climate Change on agriculture in Africa by 2030. *Scientific Research and Essays*, 238-243.

Pablo Archel, M. F. (2008). The Organizational and Operational Boundaries of Triple Bottom Line Reporting: A Survey. *Environmental Management*, 106-117.

Peter Hazel, U. H. (2010). Drought insurance for agricultural development and food security in dryland areas. *Springer Science*, 395-405.

Raffaello Cervigni, R. L. (2015). *Enhancing the Climate Resilience of Africa's Infrastructure*. New York: World Bank.

Rainey, D. L. (2006). *Sustainable Business Development*. London: Cambridge University Press.

Sebastian Berger, A. M. (2021). Measuring pro-environmental behaviour using the carbon emission task. *Journal of Environmental Psychology*, 75.

Susana Khavul, G. D. (2012). Harnessing Innovation for Change: Sustainability and Poverty in Developing Countries. *Journal of Management Studies*, 286-306.

T.S. Jayne, T. Y. (2001). *Smallholder Income and Land Distribution in Africa: Implication for Poverty Reduction Strategies*. Michigan: MSU International Development Papers.

Le Role de l'Assurance dans l'Elargissement de l'inclusion Financière en Afrique



Dr. (h.c) Nelson C. Kuria

Président, Groupe CIC

Introduction

Le concept de l'inclusion financière s'est développé à partir du mouvement du micro-crédit des années 1970 et son usage s'est répandu au début des années 2000. Aujourd'hui, c'est un élément important de l'agenda mondial du développement, reconnu par un large éventail d'acteurs comme étant un facilitateur du développement.

Le Centre pour l'Inclusion financière définit l'inclusion financière comme étant un état dans lequel toutes les personnes pouvant utiliser les services financiers ont accès à une gamme complète de services financiers de qualité, fournis à des prix abordables, d'une manière commode, et avec dignité aux clients.

Un rapport de l'ONU publié en 2011 a amélioré cette définition en y incluant l'assurance et les pensions; "...fournir toute une gamme de services financiers aux pauvres — y compris du crédit aux petites et micro-entreprises, des facilités d'épargne, d'assurance, de pensions, ainsi que des facilités de paiement et de transfert — est une chose clairement souhaitable..." La recherche a montré que

l'inclusion financière a un impact mesurable sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, sur la résilience en temps de crise, et d'autres mesures du progrès humain.

En Afrique, les personnes à faible revenu sont non seulement constamment exposées aux risques, mais encore elles sont les plus vulnérables face aux sinistres et aux chocs qui leur sont associés et partant, sont les moins aptes à faire face lorsque survient une crise. C'est à ce niveau que l'assurance entre en jeu, en tout qu'outil important permettant d'atténuer l'impact négatif des chocs ou désastres.

L'assurance est un mécanisme très efficace pouvant être utilisé pour promouvoir la croissance économique, améliorer la résilience et réduire la pauvreté et les inégalités. Sans la protection de l'assurance, les familles à faible revenu et à revenu intermédiaire de la classe inférieure peuvent facilement tomber dans la pauvreté en cas de catastrophe. En éloignant les risques financiers des personnes et en œuvrant à renforcer leur résilience, les secteurs public et privé peuvent apporter leur

contribution aux efforts de réduction de la pauvreté et des inégalités.

L'assurance inclusive comprend des approches visant à atteindre les catégories de populations non desservies ou mal desservies, vulnérables, ou à faible revenu dans les marchés émergents, en leur proposant des produits d'assurance appropriés et à coûts réduits. Cela va de la micro-assurance pour les personnes ayant un très faible revenu disponible, à de nouveaux produits et services pour une classe moyenne émergente, qui n'est pas desservie par l'assurance traditionnelle.

L'assurance dans l'agenda mondial du développement

A travers le programme d'assurance et de financement des risques de catastrophes, la Banque Mondiale reconnaît le rôle que joue l'assurance pour aider les pays en développement à accroître leur résilience financière et budgétaire contre les catastrophes naturelles. De même, le Partenariat mondial InsuResilience pour des solutions d'assurance et de financement des risques liés au climat et aux catastrophes, a fait l'objet d'un lancement en 2017. Son but est de "renforcer la résilience des pays en développement et de protéger les vies et les moyens de subsistance des populations pauvres et vulnérables contre l'impact des catastrophes, grâce à des solutions d'assurance et de financement des risques liés au climat et aux catastrophes."

Par ailleurs, l'assurance figure en bonne place dans le Plan d'action pour l'inclusion financière 2017 du G-20, en reconnaissance de sa contribution à la réalisation de onze des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Le Réseau de Micro-assurance, dans un communiqué de presse publié en juillet 2017, a appelé les experts en assurance et développement à reconnaître que l'assurance est un catalyseur essentiel pour la réalisation de nombre des ODD. Revêtant une pertinence particulière pour l'Afrique et les autres pays en développement, l'assurance et la micro-assurance inclusives ont également été identifiées comme des catalyseurs clés pour la réalisation des ODD.

En dépit de son importance pour l'économie et l'agenda du développement mondial, la micro-assurance est encore largement sous-développée, ne couvrant qu'entre 179 et 377 millions de personnes en 2021¹. Selon les estimations, la micro-assurance atteindra une taille de marché mondiale d'environ 4 milliards de personnes d'ici à 2050² et le partenariat mondial InsuResilience a l'ambition d'en assurer 500 million d'ici 2025³. Il s'agit à tout point de vue d'un objectif très ambitieux, compte tenu de la lenteur des deux dernières décennies, même avec le soutien de promoteurs bien connus de l'inclusion/la micro-assurance, comme la Fédération Internationale des Assurances coopératives et mutualistes (ICMIF), l'OIT, à travers sa Facilité d'Assurance à Impact, la Fondation Munich Re, le Réseau de la Micro-assurance et le GIZ, entre autres.

Situation actuelle de l'assurance et de la micro-assurance inclusives en Afrique

Le Réseau Micro-assurance, dans son étude de 2021 sur le paysage de la micro-assurance, a examiné un échantillon de 224 fournisseurs d'assurance de 30 pays en Afrique, en Asie, en Amérique Latine et dans les Caraïbes. Treize des pays de l'échantillon appartiennent au continent africain, ce qui constitue une baisse préoccupante, quand on sait que 36 pays avaient participé à cette même étude en 2015. Cette diminution signifie-t-elle que les fournisseurs en Afrique commencent à perdre de l'intérêt ? Serait-ce un appel du continent en faveur d'un programme de micro-assurance plus solide, délibéré, tiré par l'Afrique ?

Le manque de compréhension véritable du marché cible, la faible capacité et le faible niveau de participation des dirigeants africains de l'assurance à la promotion de la micro-assurance, outre les efforts dispersés des agences internationales, ont eu pour conséquence l'incapacité de l'assurance et de la micro-assurance inclusives à atteindre l'échelle voulue, ce qui est essentiel pour leur viabilité à long terme. La plupart des régimes de micro-assurance qui ont été abandonnés au cours des deux dernières décennies, avaient été incapables d'atteindre l'échelle voulue. En fait, les

efforts consacrés à la micro-assurance sont sans commune mesure avec les résultats obtenus.

Beaucoup d'argent a été investi par différentes agences et institutions internationales au cours des deux dernières décennies, pour comprendre le secteur des faibles revenus en Afrique et, à partir de là, élaborer des solutions d'assurance pertinentes. Plusieurs recherches ont été menées dans les pays ainsi que des études de diagnostic, des conférences et des sessions de formation, qui ont bénéficié de subventions et d'assistance technique, le tout dans l'objectif d'accroître le recours à l'assurance et la micro-assurance inclusives. Toutefois, il semble y avoir un engagement tiède au niveau de direction le plus élevé des organisations d'assurance, la plupart de ces initiatives étant dirigées par des cadres moyens et des agents des services techniques. Les dirigeants africains des assurances devront contribuer beaucoup plus aux efforts de renforcement des capacités et participer davantage aux forums de réflexion qui sont principalement dominés par les agences internationales et les grands acteurs de l'Asie et de l'Amérique latine. Pour que les efforts consacrés au développement de l'assurance et de la micro-assurance inclusives puissent conduire à une croissance durable et avoir un impact significatif, il faut que le ton soit donné par les hauts responsables, y compris le conseil.

En ce qui concerne les différentes initiatives de micro-assurance lancées sur le continent, il a été enregistré des cas de réussite et d'échec tout à la fois, attribué à différents aspects de l'activité. Il est généralement convenu que la conception des produits et les canaux de distribution sont les principaux facteurs ayant contribué à la réussite ou à l'échec des différentes initiatives lancées dans divers pays. D'autres aspects, tels que la culture et le faible niveau de sensibilisation et d'éducation y contribuent également, dans une large mesure. En Afrique australe, où les taux de réussite sont élevés, il est intéressant de noter que le produit de micro-assurance prédominant est la couverture d'obsèques. Cela pourrait être attribué à la culture

et à un niveau élevé de sensibilisation aux produits d'assurance des obsèques. En Afrique de l'Ouest et particulièrement au Mali, il a été étudié la possibilité d'utiliser les mutuelles comme canal de distribution de la micro-assurance, avec une vaste action de promotion en faveur de la mise en place d'une mutuelle de santé par village⁴. En Afrique de l'Est et particulièrement au Kenya, les coopératives et les institutions de microfinance ont largement contribué à élargir l'inclusion financière. Les coopératives, en particulier, ont grandement contribué à assurer la sécurité sociale et la protection des membres à faible revenu. De plus, elles ont été les principaux canaux de distribution, en particulier de l'assurance vie.

Dans un passé récent, des innovations intéressantes, basées sur la technologie, sont apparues, pour assurer la gestion de bout-en-bout de solutions de micro-assurance comme CoverApp, qui a remporté en 2019 le prix de l'InsurTech de l'année en Afrique, entre autres. Le Kenya, le Ghana et le Nigeria ont introduit le programme de l'accélérateur de laboratoire Bima, avec un financement de FSD Africa⁵ et Prudential Plc⁶, pour que dans ces différents pays les innovations axées sur la technologie soient encouragées à stimuler la micro-assurance. La réussite de cette initiative n'a toutefois pas encore été ressentie, en dépit de l'investissement. Les assureurs devraient percevoir comme un grand défi le fait que la majorité des Africains restent exposés à des risques financiers assurables, qui les condamnent au cycle vicieux de la pauvreté, en dépit des progrès concernant l'accès à d'autres services financiers et une plus grande capacité d'amélioration des moyens de subsistance et du bien-être économique.

Que faire pour accélérer la croissance de l'assurance et de la micro-assurance inclusive, pour garder le cap vers l'inclusion ?

Compte tenu des défis mis en exergue ci-dessus, qui ont freiné le développement de la micro-assurance en Afrique, il est devenu impératif pour les organisations africaines de prendre les choses en main et d'élaborer des solutions locales aux défis qui se posent à l'industrie. Les opérateurs africains du secteur des

¹ *Microinsurance Landscape study 2021*

² *WB/IFC Microinsurance Development Program*

³ <http://www.insuresilience.org/>

⁴ *Landscape of microinsurance in Africa, 2012*

⁵ <https://bimalab.org/>

⁶ <https://www.prudentiallife.co.ke/news-bima-lab-accelerator-program/>

assurances ne doivent plus rester les bras croisés, à attendre que des solutions leur soient livrées au compte-gouttes, provenant d'initiatives mondiales. L'importance d'élaborer des solutions africaines pour les problèmes africains, n'a jamais été aussi claire que dans le cas de l'assurance, un domaine dans lequel la culture joue un grand rôle dans les décisions d'achat. Il est nécessaire d'avoir un point de convergence pour la mise en œuvre des résultats d'une décennie de recherche sur la micro-assurance ; des efforts devront également être faits pour accroître la capacité du secteur à mettre en œuvre efficacement ces idées. Selon le rapport sur les carnets financiers (Zollmann, 2014), les ménages à faibles revenus s'appuient sur leurs réseaux sociaux pour faire face aux risques graves et peu fréquents, mais pas pour les petits risques fréquents, alors que ce sont ces derniers qui épuisent les ressources financières des familles concernées ou des petites entreprises. Un changement total de paradigme, conduisant à couvrir un plus grand nombre de risques fréquents mais moins graves, dans le contexte africain, pourrait conduire un plus grand nombre de ménages et de MPME à s'assurer, renforçant ainsi l'inclusion financière. C'est là une idée à étudier afin de mieux comprendre les risques et de pouvoir concevoir des solutions prêtes à l'emploi, susceptibles de transformer la situation, en ce qui concerne l'atténuation des risques en Afrique.

Il est grand temps que l'industrie de l'assurance africaine et les pouvoirs publics changent d'approche et se décident à agir pour faire progresser la cause de l'assurance inclusive sur le continent. Toutefois, les partenaires internationaux de développement devront continuer de tout mettre en œuvre afin de compléter ces initiatives, en apportant un soutien. Comme on le dit souvent, vous ne pouvez pas continuer à faire la même chose et vous attendre à des résultats différents ! L'éducation des consommateurs reste un facteur important pour l'augmentation de la pénétration de l'assurance, et elle nécessite une stratégie à long-terme en Afrique. Cela est d'autant plus vrai qu'il est peu probable qu'un programme de formation des consommateurs ait pour seul et unique thème l'assurance et qu'il exclue d'autres outils de gestion financière comme l'épargne, le crédit et la budgétisation. Les activités d'éducation menées à grande échelle

dans le domaine de l'assurance permettent par conséquent d'augmenter les connaissances, ce qui peut conduire à une utilisation plus avisée, non seulement de l'assurance, mais aussi des services financiers connexes, rajoutant ainsi de la valeur aux partenaires de distribution comme les institutions de microfinance, les organismes communautaires et les sociétés coopératives, entre autres. La coopérative, en particulier, compte tenu de sa structure et de son modèle, présente un grand potentiel pour la fourniture de services d'assurance, grâce à la possibilité de s'appuyer sur des millions de membres provenant principalement des catégories de population à faibles revenus.

En Afrique, la population rurale, qui est principalement engagée dans l'agriculture et qui représente près de 80% de la population totale, se trouve également être le groupe le plus exclu des services financiers, y compris de l'assurance. Il ne sera pas vraiment possible de répondre aux besoins de cette population par le biais des solutions traditionnelles de finance/d'assurance. L'Afrique a besoin de solutions transformatives et évolutives, qui intègrent divers types de services et de produits financiers, tirant notamment parti de la technologie et des nouveaux modèles. Par exemple, le fait d'associer l'assurance à d'autres services et produits financiers, à travers des modèles innovants tels que le financement de la chaîne de valeur (FCV) en agriculture, tout en exploitant la technologie, peut accroître l'inclusion financière.

Des systèmes financiers flexibles et un environnement réglementaire progressiste peuvent contribuer à accélérer l'adoption de nouveaux produits et services, de processus et de technologies, tout en aidant à surmonter les barrières à l'inclusion financière. Les récents succès enregistrés en Afrique de l'Est, en ce qui concerne la technologie mobile et l'argent, démontrent bien que les innovations peuvent entraîner des changements radicaux dans la manière dont les gens entreprennent les transactions financières, en abaissant les barrières à l'entrée, en réduisant les coûts et en élargissant l'accès. Les innovateurs d'une grande agilité, capables d'intégrer la technologie transformative, l'économie comportementale et les écosystèmes de collaboration, imprimeront l'élan en ce qui concerne

le changement dans la croissance et l'expansion de l'inclusion financière.

Dans le rapport sur les meilleures pratiques en matière d'inclusion financière, publié par Institute of International Finance et MetLife Foundation, sous le titre anglais "Mainstreaming Financial Inclusion: Best Practices", il est expliqué que les stratégies permettant de servir efficacement les populations à faible revenu, et d'accroître ainsi l'inclusion de l'assurance, sont notamment les suivantes :

- Simplifier les produits pour qu'ils soient faciles à comprendre, faciles à adapter et faciles à contester. Pour les institutions, les produits d'une telle simplicité suscitent la confiance et sont fournis à un faible coût.
- Trouver de nouveaux canaux de distribution et des agrégateurs – des opérateurs télécoms aux agriculteurs et des coopératives aux banques — afin d'identifier les clients à faibles revenus et d'établir un lien avec eux.
- Mettre à profit les canaux numériques et les innovations de l'"Insurtech" (technologie de l'assurance) pour entrer en contact avec les clients à faible revenu et les servir.
- Mettre en œuvre de nouveaux modèles d'activité et de nouveaux produits pour fournir les solutions d'atténuation du risque à un niveau qui réponde aux besoins des clients à faible revenu.

Dans le cadre de sa mission consistant à "favoriser le développement du secteur de l'assurance et de la réassurance en Afrique", Africa Re, en sa qualité d'agence inter-gouvernementale et de réassureur chef de file en Afrique, a une possibilité unique de catalyser la croissance et la pénétration de l'assurance, en veillant à ce que l'assurance devienne plus inclusive. Au-delà de l'offre d'une couverture de réassurance, la Société devrait continuer à promouvoir le développement de la micro-assurance, en faisant en sorte de jouer un rôle leader dans les activités de renforcement des capacités, d'innovation, ainsi qu'en ce qui concerne la réflexion.

L'Afrique a besoin de développer plus de solutions africaines pour les défis qui se posent à l'industrie de l'assurance du continent. A cet égard, les initiatives

d'Africa Re--- le Prix des Assurances africaines en vue de promouvoir l'excellence, l'innovation, le leadership et les meilleures pratiques, ainsi que le Programme des jeunes professionnels de l'assurance, un programme de premier ordre en matière de formation et de renforcement des capacités pour les praticiens de l'assurance--- sont des pas dans la bonne direction.

Conclusion

Pour un développement durable et inclusif, il conviendra de faire preuve de beaucoup d'innovation et de réflexion, pour s'assurer que des services et des instruments financiers appropriés sont mis en place, pour faire en sorte que les pauvres et les autres groupes vulnérable, traditionnellement exclus du secteur financier formel, soient attirés vers le courant principal de l'activité économique.

Dans le cadre des efforts visant à promouvoir le développement socioéconomique durable, l'assurance doit être reconnue et apprécié en tant qu'outil à part entière de lutte contre la pauvreté, de protection de la richesse et de renforcement de la résilience. Il a déjà été démontré que l'assurance offre un véhicule efficace de réduction de la vulnérabilité des pauvres.

Afin de faire en sorte qu'un grand nombre de personnes dans le secteur à faible revenu puisse bénéficier des services financiers, il convient de construire un secteur financier inclusif, avec une gamme diverse de fournisseurs offrant une grande diversité de produits et services, capable de satisfaire les besoins divers de différents segments de la population, jusqu'aux plus pauvres. Cela est conforme à la définition de l'ONU -". la .fourniture d'une large gamme de services financiers aux pauvres — y compris du crédit pour les petites et micro-entreprises, des facilités d'épargne, d'assurance, de pensions, ainsi que de paiement et de transferts — est clairement souhaitable..."

Cela nécessitera des partenariats/alliances stratégiques regroupant de manière coordonnée les contributions et interventions de tous les acteurs concernés – agences internationales, représentants du secteur privé, représentants des gouvernements, régulateurs, pour un effet optimal.

Une inclusion financière réussie nécessite une politique et un cadre réglementaire propres à promouvoir des systèmes financiers responsables, inclusifs, pouvant s'adapter aux changements rapides. Les consommateurs doivent percevoir que le système est juste et stable, pour la protection de leurs intérêts. Il convient de reconnaître que l'accès à des services d'assurance abordables est essentiel pour la stabilité économique et la sécurité. L'assurance ne peut donc plus être reléguée au second plan, en ce qui concerne l'élargissement de l'inclusion financière, au regard de son rôle essentiel en matière de renforcement de la résilience au sein des ménages, des entreprises et même au niveau souverain.

Les organisations d'assurance, leur dirigeants et leurs professionnels doivent par conséquent impérativement assumer le rôle crucial de catalyseur de l'innovation afin de pouvoir toucher les segments les moins protégés de la population. Ils doivent être motivés par un but précis et déterminés à mettre au point les solutions indispensables en assurance et en gestion de risques, pour les millions de frères africains qui sont tenus à l'écart du courant principal des services financiers et de l'assurance en particulier. Comme le dit Jim Collins dans son livre intitulé "Good to Great," les leaders doivent être ... "fanatiquement motivés, infectés par un besoin incurable de produire des résultats continus. Ils sont déterminés à tout mettre en œuvre pour faire de leur entreprise une grande entreprise, quelle que soit l'importance ou la difficulté des décisions qu'ils doivent prendre." Il ne faut pas que les affaires se déroulent comme d'habitude.

En tant que dirigeants et professionnels des assurances en Afrique, nous devons reconnaître le fait que nos frères pauvres et à faibles revenus méritent notre pitié et notre sympathie. Ce dont ils ont besoin, c'est d'être autonomisés, grâce à des solutions créatives. Ils n'en attendent pas moins de nous ! Nous devons donc consacrer toutes nos connaissances, toute notre expérience et toute notre énergie créative à la recherche des possibilités d'offrir de telles solutions.

Le Phénomène des Vagues de Démissions: Quelles Leçons pour l'Afrique?



Dr. Odhiambo Sule

Université de Nairobi,
Département des Sciences Économiques

et



M. Guy B. Fokou

Directeur des Ressources Humaines, Société africaine de réassurance

Résumé

Les événements marquants de l'histoire tels que les guerres mondiales, la Grande dépression et la crise financière de 2007/2008 sont annonciateurs de changements décisifs sur le marché du travail. Ces changements engendrent une concurrence féroce entre les travailleurs pour un nombre d'emplois limité. La pandémie de COVID-19 a apporté un autre changement, mais cette fois-ci, les rapports employeurs-employés ont été inversés. La pandémie a été une sorte de révélation qui a permis aux travailleurs de réévaluer, redéfinir et reconsidérer leurs relations vis-à-vis de leurs emplois et de leurs employeurs. Le Phénomène des vagues de démissions est le résultat de toutes ces évolutions. « Les vagues démissions approchent », a déclaré Anthony Klotz, maître de conférence à la Texas A&M University, en mai 2021. Le Professeur a déclaré que les travailleurs ont tendance à repousser leur démission en période d'incertitude comme c'était le cas au pic de la pandémie. Selon lui, ceux qui auraient démissionné en 2020 le feront dans les années à venir à partir de 2021. Son hypothèse est devenue un événement économique sur les marchés de l'emploi, et les données confirment cette hypothèse. Par exemple, les

chiffres du Bureau de la Statistique du Travail des Etats-Unis révèlent qu'entre avril 2021 et avril 2022, 71,6 millions de personnes ont démissionné, soit une moyenne de 3,98 millions de démissions par mois. Le nombre de démissions a explosé en novembre 2021, avec 4,5 millions de démissions volontaires.

Ailleurs, les chiffres sont inquiétants. Une étude de Microsoft largement citée révèle que 41% des travailleurs dans le monde avaient l'intention de démissionner en 2021, tandis que les résultats de l'étude menée par Gallup pour la même période indiquent que ce chiffre était de 48%. Dans les pays de l'OCDE, au moins 20 millions de travailleurs n'avaient pas encore retrouvé leurs bureaux en novembre 2021. L'Allemagne a enregistré une pénurie de 30% de travailleurs qualifiés à cette période. Les pays de l'Asie subissent aussi les affres de la pandémie, avec des taux d'attrition annoncés de plus de 20% en Inde. Les fonctionnaires vietnamiens démissionnent également et refusent de retourner en ville, préférant rester proches de leur famille. Dans les Caraïbes, 16% des travailleurs jeunes ont démissionné.

Les évolutions du marché de l'emploi observées ailleurs ne peuvent qu'augurer le pire pour

l'Afrique où la fuite des cerveaux est déjà une source de préoccupation. Un rapport des Nations Unies publié en 2013 révèle que 2,9 millions d'Africains ayant suivi une formation universitaire résident dans les pays développés, principalement en Europe et en Amérique du Nord. Ce chiffre représente une croissance de 50% par rapport à la dernière décennie ; il est plus important que dans toutes les régions du monde. En raison de cette fuite de cerveaux persistante et du phénomène des Grandes démissions qui créent des opportunités d'emploi que les Africains acceptent volontiers, la tâche des chefs d'entreprise africains qui veulent attirer et retenir les meilleurs talents n'a jamais été aussi clairement définie.

Paradoxes et mystères

Les récentes démissions échappent à toute logique. Même la fin de l'assurance-emploi et les croyances de longue date ne semblent pas perturber les travailleurs. Pire encore, les employeurs n'arrivent pas à cerner les besoins des employés, ce qui nuit à toute tentative d'endiguer la vague de démissions.

Au plus fort de la pandémie en 2020, les entreprises ont dû mettre les travailleurs en chômage technique ou les licencier tout simplement. Cette décision s'adosait à un bouleversement visible et justifiable de l'économie. L'histoire et les théories économiques nous enseignent que les taux de démission sont généralement inférieurs aux prévisions en temps d'incertitudes économiques. Peu de travailleurs sont prêts à prendre le risque de ne pas trouver un nouvel emploi rapidement, voire de ne pas en retrouver du tout, après avoir quitté leur emploi actuel pour quelque raison que ce soit. Paradoxalement, la courbe des emplois qui s'est dessinée au cours des deux dernières années depuis l'avènement de la covid-19 n'est pas conforme aux prévisions.

Lorsque les restrictions imposées par la COVID-19 ont été allégées, les employeurs s'attendaient à ce que les travailleurs reviennent en masse à leur lieu de travail. Il n'en fut rien. Les raisons de leur départ ou la direction qu'ils ont prise après leur départ de leurs entreprises respectives font l'objet de débats houleux entre les académiciens et les analystes du monde de l'entreprise. Ce qui importe le plus, c'est que les départs sont en

augmentation depuis que l'activité économique a repris.

On a affirmé – pour s'en inquiéter – que l'allocation-chômage encourage les travailleurs à rester à la maison. En conséquence, certains États américains ont réagi en supprimant cette allocation. Pourtant, cette réaction a produit un résultat inattendu. En effet, en s'appuyant sur les données des États-Unis et du Royaume-Uni, les chercheurs du FMI ont conclu que la suppression de l'allocation-chômage a eu un « effet modeste et temporaire » sur la motivation des travailleurs à retourner au travail.

Autre observation intéressante : d'une manière générale, c'est l'espoir de meilleures perspectives économiques qui pousse les gens à démissionner. Des cultures d'entreprise toxiques et les incertitudes liées à la fréquence des licenciements ne sont pas non plus des raisons de départ surprenantes. Pourtant, les données montrent que les travailleurs sont plus enclins à partir des entreprises innovantes. Le MIT SMR/Glassdoor Culture 500, indice annuel et projet de recherche qui s'est appuyé sur plus de 1,4 millions de témoignages d'employés pour analyser la culture des grandes entreprises, révèle que plus on parle d'innovation dans une entreprise, plus les employés sont tentés d'en partir. Il existe une raison plausible à ce phénomène. Rester à la pointe de l'innovation nécessite généralement que les employés travaillent plus longtemps, plus vite, et soient soumis à un stress plus élevé que dans les entreprises qui évoluent plus lentement. Ce type de travail peut être fascinant, mais il est à peine durable.

Tendances: Qui démissionne? Pourquoi? Pour aller où?

Une question majeure qu'il faudrait se poser est celle de savoir si les départs volontaires ont commencé après la pandémie. La réponse est simple, et c'est non. Si l'on prend l'exemple des États-Unis, les données du Bureau de la Statistique du Travail révèlent une tendance à long terme à laquelle les employeurs devront faire face. Les données révèlent qu'entre 2009 et 2019, les départs volontaires ont connu une hausse régulière et prévisible, comme le montre le tableau ci-dessous : La pandémie a stoppé cette tendance, mais pas pour longtemps.



Source : Bureau de la Statistique du Travail des États-Unis

Que les employés eussent démissionné en masse est un fait irréfutable. Cependant, les raisons de leur démission, leur destination et leur identité sont autant de questions intéressantes.

Qui démissionne?

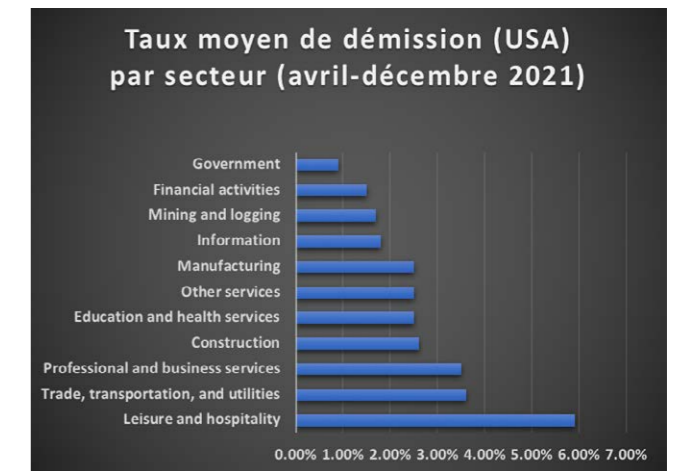
Selon Pew Research, les femmes, les gens de couleur et les employés à faible revenu aux États-Unis et dans d'autres pays développés sont plus tentés de démissionner. Une étude réalisée en 2021 par le Deloitte Economics Team ajoute que la main-d'œuvre dans tous les pays du G7 est tombée en-deçà des taux d'avant-pandémie. L'étude révèle aussi que les femmes représentent 50% de la force de travail aux États-Unis, mais 3 millions ont déjà démissionné et 1,8 millions n'ont pas repris le travail.

Comme on pourrait s'y attendre, les employés âgés de 18 à 25 ans (Gen Z) sont champions de l'exode de masse. Cela est d'autant plus normal que ces travailleurs sont généralement sous-payés, n'ont pas de famille et peuvent se permettre de changer de carrière. Mais la mauvaise nouvelle, c'est que les employés qui restent réexaminent également leur situation professionnelle ; il s'agit d'employés clés et expérimentés qui constituent l'actif le plus important des entreprises. Une étude réalisée par Visier, leader en matière d'analyse du monde du travail, révèle que les démissions des employés âgés entre 30-35 ans, 40-45 ans et 45-50 ans ont également augmenté de plus de 38% l'année dernière (2020-2021). Voir le graphique ci-dessous.

Source : Research & Insights Group

Les secteurs d'activités ne se partagent pas le fardeau de manière égale. Sans surprise, les secteurs où les salaires sont bas, notamment l'hôtellerie et les loisirs,

sont les plus touchés. Les données du Bureau de la Statistique du Travail des États-Unis révèlent le scénario suivant :



Source : Bureau de la Statistique du Travail des États-Unis

Pourquoi les employés démissionnent-ils?

Le phénomène des vagues de démissions n'est pas le fruit du hasard ; au contraire, il est la conséquence naturelle de plusieurs facteurs dont les 5R mis en évidence par le Harvard Business Review: Reconsidération, Réticence, Retraite, Relocalisation et Remaniement.

La reconsidération est de loin la principale cause de démission. Les hommes et les femmes sont des êtres qui ont des habitudes, et une cassure aussi nette que la covid-19 les a certainement poussés à réexaminer leur situation. Ils ont dû se rendre compte que leur situation était intenable et qu'une révision s'imposait. Pendant le confinement, les travailleurs ont également pu réévaluer leurs relations avec leur travail, redéfinir leurs priorités de vie ainsi que leurs objectifs à long terme en matière de carrière ; ils ont compris qu'un emploi doit être bien plus qu'une simple rémunération. Le burn-out, le salaire, et la compatibilité entre le travail et les valeurs personnelles doivent également être pris en compte.

Qui plus est, les employés se sont rendu compte que leurs salaires doivent refléter leur productivité. Selon l'Economic Policy Institute (think-tank basé à Washington, DC), entre 1979 et 2019, malgré que le nombre d'heures de travail ait augmenté et que la productivité économique nette ait progressé de 59,7%,

le salaire moyen du travailleur américain s'est accru de 15,8% seulement. Par conséquent, des populations souffrant du burnt-out se sont carrément retirés du marché du travail ou ont cherché des emplois mieux rémunérés. Les aides-soignantes représentent la majorité des personnes qui ont démissionné de leur emploi et n'en cherchent pas un autre actuellement.

Lorsque le marché du travail est aussi tendu qu'il l'a été ces deux dernières années, les salariés ont l'embarras du choix. Le salaire n'est alors pas la seule chose qui compte, et les employés n'hésitent pas à quitter un emploi bien rémunéré qui ne correspond pas à leurs valeurs ou à leurs objectifs. Les cultures toxiques ne sont pas tolérées dans ces circonstances. Fait intéressant, une étude faite par le Michigan Institute of Technology (MIT) sur les personnes qui quittent leur emploi dans les entreprises qui font partie du Culture 500 entre avril et septembre 2021 dévoile qu'une culture toxique est 10,4 fois plus importante que le salaire pour prédire le taux de rotation du personnel. (Culture 500 est un indice interactif de la culture d'entreprise qui classe et compare les plus grandes entreprises américaines à l'aide de l'IA). Les conclusions d'études menées par Microsoft, Deloitte, Gallup et bien d'autres valident cette théorie : « Il s'agit moins d'une question de secteur d'activité, de poste ou de salaire que d'une question de lieu de travail ».

Où vont les employés qui démissionnent?

Plusieurs observateurs ont pensé qu'on devrait désormais parler de grand remaniement et non plus de vagues de démissions. Cela n'est pas exact. Si des travailleurs sont passés d'un secteur à un autre, nombreux sont ceux qui sont sortis du marché de l'emploi temporairement ou définitivement. Une étude de Deloitte sur les pays du G7 révèle que la proportion de la population active présente sur le marché a décliné de quelque 2% entre 2019 et 2020, et la moitié seulement de cette devrait revenir sur le marché en 2022.

Les personnes qui ont quitté le marché du travail sont principalement des employés qui ont connu une dissonance cognitive, c'est-à-dire la gêne qu'on ressent lorsque son comportement, son poste ou son travail ne correspond pas à ses valeurs, à ses idéaux ou à ses croyances. De ce fait, les gens démissionnent volontiers

pour se mettre à leur compte lorsqu'ils pensent que cela correspond mieux à leurs besoins. La préférence pour l'auto-emploi et l'essor de l'entreprenariat évidents au lendemain de la pandémie ne sauraient donc surprendre. Pendant la pandémie en effet, les employés travaillaient essentiellement en ligne, alimentant ainsi l'offre de travail sur les plateformes de la « Gig economy » qui a augmenté de 25 %. Le nombre de start-ups a aussi atteint des niveaux records en 2021 : 1,4 millions de start-ups ont été enregistrés aux États-Unis, et l'Inde a vu naître 1600 start-ups dans le seul secteur de la tech.

L'impact des démissions sur les organisations

Remplacer des employés comporte un coût monétaire et culturel important; l'opération coûte de l'argent, déstabilise les équipes, ralentit la productivité et entraîne des pertes. Selon le State of Workplace Report (rapport sur l'état du monde du travail) de Gallup de 2021, remplacer un employé peut coûter pas moins de deux fois son salaire annuel. Cette estimation ne concerne pourtant que les pertes apparentes et directes liées à la rotation. En effet, les entreprises doivent faire face à de nombreux autres coûts différenciés causés par les démissions. Par exemple, une compagnie d'assurance subira des pertes différentes de celles d'une compagnie hôtelière.

Aux fins du présent article, nous ne nous intéresserons qu'aux pertes causées par les démissions dans le secteur des services, en particulier la banque, les assurances et les finances. Les connaissances sont une ressource importante pour concevoir un produit concurrentiel dans ce secteur. Par conséquent, il faut faire appel aux connaissances et à la mémoire institutionnelle pour évaluer les pertes encourues par le secteur.

La mémoire institutionnelle : coûts et conséquences

Lorsque des employés qui ont des connaissances précieuses quittent une entreprise, le stock de connaissances organisationnelles s'amenuise car ces employés qui partent emportent des connaissances tacites acquises au fil des ans et grâce à l'expérience. Les employés qui envisagent de quitter une entreprise n'estiment pas devoir partager leur expertise avec ceux qui restent. Par conséquent, à mesure que le stock de

connaissances diminue, la productivité à long terme peut chuter de façon spectaculaire.

Les démissions massives dans le secteur des services compromettent également la capacité des organisations à intégrer les connaissances des travailleurs qui restent dans les processus de l'entreprise. Grâce à l'innovation, à la résolution de problèmes et à une créativité accrue, les connaissances créent de la valeur à plus d'un titre ; cette création des connaissances et la multiplication de celles-ci requièrent une expertise inhérente aux travailleurs qualifiés. Une fois que des employés précieux s'en vont, le développement, l'intégration et la reconfiguration des processus de l'entreprise deviennent problématiques.

Comme on peut l'imaginer, les départs en masse dans un laps de temps court peuvent avoir un effet psychologique négatif sur les employés qui restent ; ceux-ci peuvent souffrir d'accès d'anxiété, de stress et de déception. En outre, ils se voient exposés au « syndrome du survivant » qui les place face à un avenir incertain. Ils peuvent craindre, à juste titre, que le départ d'employés clés n'affecte les performances de l'entreprise, ce qui conduirait à la réduction des effectifs. Dans ce contexte, il est peu probable qu'ils partagent leurs connaissances, ce qui entrave encore plus le transfert de connaissances au sein de la société.

Les départs en masse détruisent également les canaux informels de développement des connaissances. A mesure qu'ils travaillent ensemble, les employés nouent des liens grâce aux valeurs aux intérêts et à la confiance qu'ils partagent ainsi qu'à l'appréciation qu'ils se font les uns des autres. Au fil du temps, ces amitiés se transforment en réseaux sociaux informels constitués de collègues de travail. Ces réseaux servent à des fins personnelles et professionnelles. Il s'agit simplement de canaux de partage informel de connaissances. Les départs en masse inattendus détruisent ces canaux, et, pour les reconstituer, il faut du temps et des ressources dont les organisations ne disposent pas toujours.

Chose également importante, les départs en masse ternissent l'image des entreprises en tant qu'employeurs. Des candidats pourraient se poser des

questions sur les raisons de tous ces départs soudains de telle ou telle entreprise et s'abstenir de postuler de postuler en conséquence. Après tout, un taux de rotation du personnel très élevé est un gros signe d'alerte. L'organisation concernée pourrait donc éprouver des difficultés à décrocher un talent face à d'autres organisations, ce qui érode le stock de connaissances disponible dans l'organisation.

Les démissions soudaines peuvent aussi occasionner le départ de cadres ayant une profonde mémoire institutionnelle. Ces employés sont indispensables car ils accueillent, encadrent et supervisent les nouvelles recrues. Leur départ devient donc un frein au transfert de connaissances.

Pour finir, les employés qui démissionnent peuvent rejoindre des entreprises concurrentes. Là-bas, ils utilisent les mêmes techniques de travail de leur ancien employeur, consciemment ou inconsciemment. En plus de leur expérience professionnelle, ils peuvent révéler des éléments de l'avantage concurrentiel de leur ancien employeur, y compris des secrets commerciaux, le savoir-faire (ainsi que le carnet d'adresses et des techniques), ou même des informations confidentielles. Pire encore, si certaines conséquences du départ de ces piliers peuvent être déterminées immédiatement et résolues tôt ou tard, d'autres prennent plus de temps à se dévoiler. Identifier les lacunes et les combler pourrait donc devenir chose bien difficile.

Quelles leçons pour l'Afrique?

Les employés ne supportent plus des cultures d'entreprise toxiques, des salaires inappropriés et des méthodes de travail rigides. Les travailleurs ont désormais le choix. Est-ce le cas en Afrique ? La réponse est simple, et c'est oui, surtout dans les secteurs où l'on retrouve des travailleurs hautement qualifiés. Depuis les années 1980, les travailleurs africains procèdent à leur propre remodelage du monde du travail ; ce remodelage a été baptisé fuite de cerveaux. Le FMI estime que d'ici 2050, 34 millions d'Africains auront migré vers les seuls pays de l'OCDE. La plupart de ces travailleurs iront occuper des postes professionnels et spécialisés déjà difficiles à pourvoir dans les pays d'origine.

Les rares données disponibles sur l'Afrique montrent qu'au plus fort de la pandémie de covid-19, 40% des démissions en Afrique australe étaient volontaires et étaient le fait d'employés hautement qualifiés et expérimentés. Avec le phénomène des démissions en masse et sous l'effet de la dynamique de la population dans les pays développés ainsi que de la mondialisation, les chefs d'entreprise africains doivent plus que jamais chercher à attirer et retenir les talents. Heureusement, beaucoup peut être fait dans ce sens. Ces chefs d'entreprise peuvent chercher à inspirer les travailleurs, réorganiser le travail et reconfigurer le milieu professionnel pour le rendre attrayant aux yeux des jeunes talents.

Repenser le travail et le milieu professionnel

Les entreprises privées ne peuvent pas faire grand-chose pour stopper l'hémorragie du capital humain en Afrique. L'instabilité politique, l'insécurité, les incertitudes économiques et des facteurs socio-économiques tels que la corruption et le népotisme vont au-delà de leurs capacités. Néanmoins, ces entreprises peuvent tirer des enseignements du phénomène des vagues de démissions et prendre des mesures pour mettre un terme au mécontentement en milieu professionnel. Les mesures à prendre doivent viser à lutter contre les environnements professionnels nocifs, le surmenage, la stagnation des carrières, l'incompatibilité entre les valeurs et les objectifs des travailleurs et la rigidité des horaires de travail.

En examinant, en révisant et en recréant le monde du travail pour tirer parti des opportunités qu'offre la numérisation, en exploitant le pouvoir des travailleurs et en repensant le milieu professionnel, les entreprises privées en Afrique peuvent retenir les travailleurs qualifiés et prospérer. Pour cela, nul besoin d'énormes dépenses. Au contraire, les dirigeants doivent comprendre que l'avenir du travail passe par l'examen des processus actuels pour savoir s'ils sont nécessaires, s'ils produisent les résultats escomptés, s'ils représentent le meilleur plan d'action et s'ils utilisent au mieux la technologie et les personnes.

Par ailleurs, les chefs d'entreprise devraient prendre au sérieux les employés dévoués et talentueux. De nouvelles opportunités doivent être créées pour ce type

d'employés. Il est nécessaire de donner aux employés le temps, les outils et l'accompagnement dont ils ont besoin dans un environnement en constant changement. Les entreprises peuvent motiver les travailleurs acharnés en multipliant les opportunités d'évolution et de mobilité ou en concevant de nouveaux programmes d'apprentissage ou de rotation. Lorsque des possibilités de travail à distance ou hybride existent, les dirigeants doivent approuver et encourager les employés à profiter de la flexibilité qu'elles offrent. Les entreprises qui ont réussi à garder leurs employés, à l'exemple de Walmart, ont encouragé leurs employés de diverses manières : elles ont subventionné les frais de scolarité au niveau tertiaire ou de perfectionnement, pris en charge la garde d'enfants des employés, facilité des changements de lieu de résidence, etc.

Il faut aussi repenser le travail et supprimer les procédés inutiles ou accessoires. Il va sans dire que toutes les activités qui ne sont nécessaires. Par exemple, une étude de Microsoft révèle que les réunions en ligne durent plus longtemps, les discussions se multiplient et le nombre de courriers électroniques explose. A mesure qu'elles perdent des employés, les entreprises attendent de ceux qui restent qu'ils travaillent plus. Cependant, on ne devrait pas attendre d'un travailleur qui supporte de longues heures de réunions d'être productif. Les chefs d'entreprise doivent donc revoir les tâches, les classer par ordre de priorité et essayer de se débarrasser des travaux les moins prioritaires. Il ne fait guère de doute que passer d'un travail routinier à un travail par priorité augmentera l'engagement et la productivité des employés.

La recherche révolutionnaire menée par Deloitte révèle que les entreprises doivent s'appuyer sur les nouvelles technologies pour améliorer leur image auprès client et, idéalement, revaloriser le travail de leurs employés. Pour ce faire, elles doivent renforcer l'activité humaine et favoriser une véritable collaboration entre la machine et l'homme pour que les humains puissent réaliser tout leur potentiel.

Repenser le travail, c'est aussi évaluer la structure du pool de talents. Pour cela, il faudra sans doute miser sur un écosystème plus large. Par exemple, l'on pourrait faire appel à des employés contractuels au besoin.

L'entreprise doit envisager de recourir à d'autres travailleurs pour les postes de haut niveau et les postes stratégiques.

Pour terminer, les entreprises basées en Afrique peuvent aussi réévaluer la rémunération de leurs employés pour la rendre assez attrayante et endiguer ainsi la fuite de cerveaux du continent. Point n'est besoin d'ajouter que cette démarche doit prendre en compte la productivité de l'entreprise et sa capacité à payer et à s'ajuster à des facteurs tels que le coût de la vie et les coûts sociaux.

En résumé

Etant donné que la fuite de capitaux se poursuit et que le phénomène des vagues de démissions offre des opportunités d'emploi que les Africains accepteraient volontiers, les choses n'ont jamais été aussi claires pour les chefs d'entreprise africains qui souhaitent attirer et retenir les meilleurs talents sur le continent. Les causes du phénomène des vagues de démissions peuvent être résumées en 5R- reconsidération, réticence, retraite, réinstallation et remaniement. Paradoxalement, la plupart des efforts déployés par les organisations à l'étranger pour encourager les employés à retourner au travail ou les dissuader de démissionner n'ont pas porté des fruits. La tendance est inquiétante parce que même les employés permanents qui sont difficiles à remplacer démissionnent également, et les démissions devraient se poursuivre pendant longtemps.

L'Afrique peut tirer quelques leçons du phénomène des vagues de démissions : les chefs d'entreprise africains doivent s'attaquer aux cultures toxiques, inspirer les travailleurs, repenser le travail et redéfinir le milieu professionnel pour le rendre attrayant pour les nouveaux talents tout en conservant les talents fidèles.

Conclusion

Le coût et les conséquences du phénomène des démissions en vague sont énormes, autant en Afrique qu'ailleurs. Le fort taux d'attrition dans des organisations hors de l'Afrique ne cesse de créer des opportunités d'emploi qui attirent les travailleurs africains. Les pays de départ de ces travailleurs doivent donc faire face à une fuite de cerveaux qui oblige les organisations qui les employaient sur place à supporter

une bonne partie des coûts des départs, organisations qui doivent chercher à pouvoir les postes laissés vacants.

Le Marché des Assurances de Madagascar



Holy Andriambololona

Sous-Directrice Souscription et Marketing, Bureau Régional de Maurice, Africa Re

1.0 INFORMATIONS GENERALES

Madagascar ou la Grande Ile, est située au large des côtes de l'Afrique Australe dans le Sud-Ouest de l'Océan Indien. D'une superficie de 591 896 km², elle est la cinquième plus grande île au monde (après l'Australie, le Groenland, la Nouvelle Guinée et Bornéo). Elle compte une population de plus de 28 millions d'habitants vivant majoritairement en zone rurale (78%). Le pays a accédé à l'indépendance le 26 juin 1960.

Du fait de son isolement, de la diversité de son climat et de son relief, de la richesse de son sous-sol et de l'abondance de son espace marin, Madagascar bénéficie de ressources naturelles considérables et d'une biodiversité riche et endémique. D'autre part, les terres cultivables sont estimées à 36 millions d'hectares inexploités à plus de 90%.

Malheureusement, la Grande Ile est fortement affectée par le changement climatique, étant exposée notamment aux cyclones tropicaux pendant la saison humide et à la sécheresse dans la région sud pendant la saison sèche. En 2017, année marquée par le passage du puissant cyclone Enawo et des

pertes économiques estimées à 693 millions \$EU², soit 11% du PIB, Madagascar a été classé 7^{ème} parmi les pays les plus affectés au monde par les catastrophes naturelles.

2. CONJONCTURE ECONOMIQUE

La croissance économique de Madagascar a été retardée par plusieurs crises politiques majeures qui ont conduit au déséquilibre du climat des affaires, au manque de confiance des investisseurs, à l'hyperinflation, à la dépréciation de l'ariary et, par conséquent, à l'augmentation du taux de pauvreté (77,4% en 2019)³.

Le secteur tertiaire est le principal moteur de croissance de l'économie malgache avec une contribution au PIB de 58%. Sa performance est soutenue par le commerce, les transports, les travaux publics, le secteur bancaire, le secteur des services et les TIC⁴ (téléphonie mobile notamment).

Le secteur primaire, soutenu principalement par l'agriculture, est le deuxième contributeur au PIB, soit 25%. Toutefois, l'industrie agricole n'a enregistré qu'une croissance moyenne faible de 1% sur les 10 dernières années malgré son énorme potentiel. L'insuffisance de la productivité agricole est due

essentiellement à l'enclavement des régions, au manque de moyens techniques modernes, aux chocs climatiques récurrents (cyclones, sécheresse et inondations) et au fléau de l'invasion des criquets.

La contribution du secteur secondaire au PIB reste faible, à cause du faible niveau de développement de l'industrie manufacturière. Toutefois, à partir de 2013, ce secteur a pris de l'ampleur avec l'essor de l'industrie minière extractive (notamment le cobalt, le nickel et l'ilménite). Le taux de contribution du secteur secondaire au PIB est ainsi passé de 12% en 2008 à 17% en 2019.

En 2020, l'économie du pays a fortement subi les effets négatifs de la crise du Covid-19, suite à l'arrêt brutal des activités économiques qui s'est traduit par une chute du taux de croissance à -7,14%, une augmentation vertigineuse du taux de pauvreté à 81% et une forte dépréciation de l'ariary (MGA).

En 2021, le rétablissement progressif des activités économiques a permis de relancer la croissance du PIB à un taux de 3,54%, grâce à la relance des investissements publics/privés et la reprise des activités minières et d'exportation des cultures de rente.

Selon les estimations du FMI, le taux de croissance pourrait atteindre 5,14% en 2022. Toutefois, la crise mondiale liée à la guerre Russie/Ukraine risque de mettre un frein à la reprise économique, l'Union européenne étant l'un des principaux partenaires économiques du pays. Par ailleurs, la crise des chaînes d'approvisionnement (le commerce représente 11% du PIB) et la crise énergétique pourraient tout autant être des obstacles au retour de la croissance économique.

Tableau 1.1

Indicateurs économiques	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PIB (constant) Million MGA	20 308	20 956	21 881	20 319	21 037	22 119
Taux de croissance	3,93%	3,19%	4,1%	-7,14%	3,54%	5,14%
Taux d'inflation	8,59%	8,60%	5,62%	4,19%	5,82%	8,80%
Taux de change USD/MGA	3 230	3 470	3 627	3 824	3 956	4 098
Taux de change EUR/MGA	3 862	3 962	4 041	4 686	4 522	4 208

Source: IMF - World Economic Database Apr 2022 / Taux de change - Banque centrale de Madagascar

3. MARCHÉ DE L'ASSURANCE

3.1 Historique

Le marché malgache de l'assurance existe depuis plus de 75 ans et a été marqué par plusieurs phases importantes.

Pendant l'ère de la colonisation (avant l'indépendance de 1960), plus d'une quarantaine de représentations de sociétés d'assurance étrangères opéraient sur le marché sous le cadre juridique de la Loi Française du 13 Juillet 1930.

Durant la phase de nationalisation (1960 – 1975), l'ordonnance n : 62-034 du 19 septembre 1962 a été promulguée à des fins de réglementation des sociétés et des opérations d'assurance. C'est ainsi que 4 organismes d'assurance voient le jour : NY HAVANA (société créée en 1968, avec une participation étatique de 50%), La Préservatrice Madagascar (société créée en 1974, entièrement privée, émanation de l'Agence Générale de la Préservatrice Française installée depuis 1935), et enfin, MAMA et AVOTRA (deux mutuelles créées en 1968 et 1971 respectivement). En 1975, la nationalisation du secteur prend corps. La part de l'Etat dans le capital de la NY HAVANA est augmentée à 62%. La Préservatrice Madagascar devient Assurances Réassurances Omnibranches (ARO), avec une participation de l'Etat hissée à 73%.

En 1999, le marché est libéralisé avec la promulgation de la loi 93-013 du 2 août 1999 portant également création du Code des Assurances, inspiré du Code CIMA⁵. Deux compagnies étrangères s'implantent : COLINA en 2005 et ALLIANZ Madagascar en 2006.

Une refonte du Code des Assurances est effectuée en 2020.

3.2 Cadre légal

Le secteur des assurances de Madagascar a été pendant longtemps régi par le Code des Assurances 93-013 du 2 août 1999 et ses décrets d'application. Toutefois, il a été procédé à une refonte du code et la loi n° 2020-005 sur

1 Source: Instat Madagascar

2 Global Climate Risk Index 2019 - Germanwatch

3 Banque Mondiale - sur base d'un seuil de pauvreté international de 1,90 \$/habitant/jour

4 Technologies de l'Information et de la communication

5 Code des assurances en vigueur dans 14 pays membres de la CIMA (Confédération Interafricaine des Marchés d'Assurances) en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale francophones

les assurances a été promulguée en 2020 ; les décrets d'application sont en cours d'élaboration.

Les principaux axes d'amélioration sont les suivants :

- la mise en place d'un cadre juridique pour la réassurance ;
- l'augmentation des assurances obligatoires qui passeraient ainsi de une (RC Automobile) à cinq (RC Automobile, Tous risques Chantier et RC Décennale, Facultés à l'importation, RC et Accident scolaire et RC professionnelle de la réparation, de la vente et du contrôle de véhicule terrestre à moteur) ;
- l'autorisation des produits de micro-assurance, d'assurance indicielle et d'assurance numérique ;
- l'élargissement des canaux de distribution ;
- le transfert de la supervision du secteur du service des assurances au sein du Ministre des Finances et du Budget à la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) rattachée à la Banque Centrale de Madagascar.

3.3 Capital Minimum

Les capitaux minima sociaux et les règles de solvabilité sont définis par le décret no 2001-1121 du 28 décembre 2001.

Le capital minimum social exigé dépend de la catégorie d'assurances comme suit :

- sociétés d'assistance : 100 millions d'Ariary
- sociétés d'assurance générale : 600 millions d'Ariary
- sociétés vie et capitalisation : 1 milliard d'Ariary
- sociétés d'assurance mutuelle : 100 millions d'Ariary (fonds d'établissement)

3.4 Cadre Fiscal

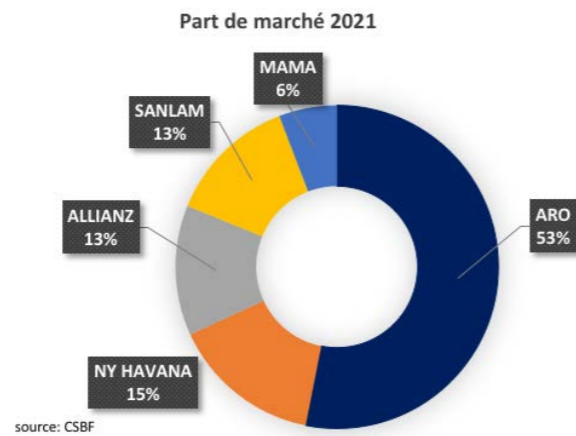
Les taxes applicables aux produits d'assurances sont les suivantes:

- TVA - Taxe sur la valeur ajoutée : 20% ;
- TCA - Taxe sur les contrats d'assurance selon le type de police d'assurance (Non-Vie et Vie) : 3% à 20% ;
- TACA - Taxe annexe sur les contrats d'assurance de véhicules automobiles (de tourisme) : 10%.

3.5 Structure du Marché

Le marché compte 4 compagnies d'assurance mixtes (Vie et Non-Vie), à savoir ARO, NY HAVANA, ALLIANZ et SANLAM, et une mutuelle d'assurance automobile.

Graphique 1.1



Les intermédiaires (Agents généraux et Courtiers) sont actuellement au nombre de 25.

3.6 Statistiques du Marché

Le marché de l'assurance a généré un chiffre d'affaires de 300 milliards d'Ariary en 2021 (environ 72 millions \$EU), soit un taux de croissance de 11% par rapport à 2020. Le taux de pénétration de l'assurance était de 1,43% en 2021. En outre, la densité de l'assurance est particulièrement faible, soit moins de 3 \$EU par habitant, ce qui révèle un gros décalage entre la croissance démographique et la croissance du secteur.

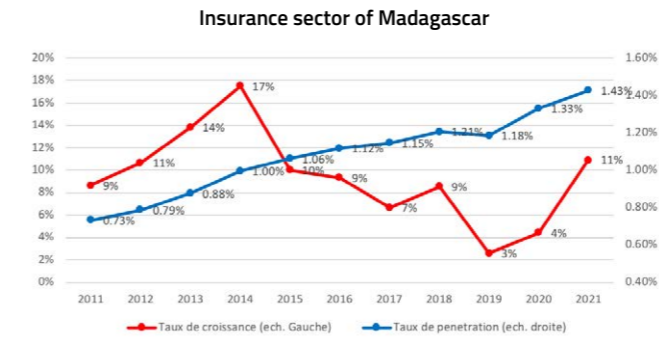
Table 1.2

Millions de MGA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Primes Non-Vie	178 879	189 105	201 213	204 052	213 177	240 014
Primes Vie	39 282	43 594	51 358	55 072	57 393	60 149
Total Primes émises	218 160	232 700	252 572	259 124	270 570	300 163
Taux de croissance	9%	7%	9%	3%	4%	11%
PIB (constant) - Milliards MGA	19 539	20 308	20 956	21 881	20 319	21 037
Total Primes émises - Milliards MGA	218	233	253	259	271	300
Taux de pénétration	1,12%	1,15%	1,21%	1,18%	1,33%	1,43%
Population - Million d'habitants	24,9	25,6	26,3	27	27,7	28,0
Densité de l'assurance (MGA par habitant)	8 761	9 090	9 603	9 597	9 768	10 720

Source: FMI World Economic Data - Service des assurances - CSBF - MFMOD Database, World Bank - 2021 estimation

Le secteur des assurances a connu une croissance palpable ces dix dernières années, avec un taux de croissance moyen avoisinant 14%, notamment une forte croissance en 2013-2014 portée essentiellement par l'augmentation des primes d'assurance dans l'industrie extractive. Par ailleurs, le taux de pénétration a atteint le seuil symbolique de 1% en 2014.

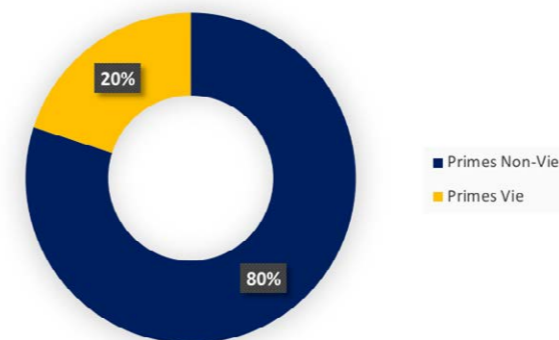
Graph 1.2



3.6.1 Répartition par branche

La branche Non-Vie reste dominante avec 80% des primes du marché. Toutefois, La branche Vie a un fort potentiel de croissance, avec un taux moyen de croissance de 7,59% sur les cinq dernières années, qui dépasse largement celui de la branche Non-Vie (5,38%).

Graphique 1.3



Dans la catégorie Non-Vie, La branche Incendie et Risques Annexes représente 42% des primes suivi des risques divers (19%) et de l'automobile (19%).

Malgré la forte contribution de la branche Incendie, on peut noter une stagnation de sa croissance sur les cinq dernières années. Par contre, la branche Engineering a fortement évolué de 2017 à 2021 avec un taux de croissance moyen de 21,98%.

Graphique 1.4

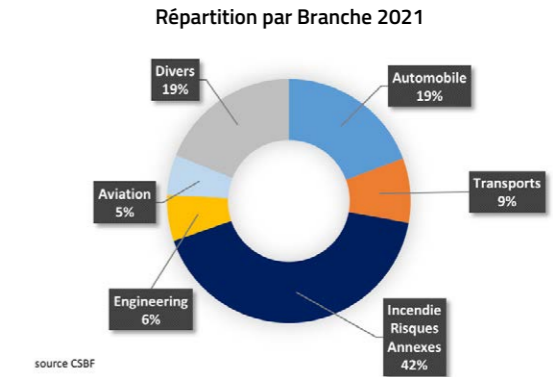


Tableau 1.3

Millions MGA	2017	2018	2019	2020	2021	Taux de croissance moyen
Automobile	386 353	414 493	402 831	420 844	464 017	4,02%
Transports	112,340	120,130	107 901	112 726	205 221	16,54%
Incendie Risques Annexes	937 151	938 641	849 634	887 626	1 003 609	14,2%
Engineering	69 459	99 948	75 329	78 697	145 809	21,98%
Aviation	103 720	100 072	110 260	115 191	128 884	4,85%
Divers	282 031	338 847	494 566	516 681	452 597	12,10%
Total	1 891 054	2 012 132	2 040 522	2 131 766	2 400 137	5,38%

Source: CSBF - 2021 estimation

3.6.2 Résultats Globaux

Le secteur des assurances de Madagascar peut se prévaloir de résultats positifs sur les cinq dernières années. En 2021, le ratio de la charge de sinistres net (Sinistres/Primes -S/P) était de 48%, tandis que le ratio combiné s'établissait à 75%.

Tableau 1.4

Million MGA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio Sinistres /Primes (bruts de réassurance)	29%	25%	32%	42%	37%	31%
Ratio Sinistres /Primes (nets de réassurance)	36%	27%	35%	42%	53%	48%
Ratio des dépenses (dépenses nettes à la prime acquise)	11%	7%	8%	5%	1%	2%
Ratio des Frais de gestion	9%	21%	15%	17%	23%	25%
Ratio combiné (nets de réassurance)	56%	55%	58%	64%	77%	75%

Source: CSBF

3.6.3 Performance par branche

La branche Non-Vie est plus performante que la branche Vie, avec un ratio brut S/P moyen de 26% sur les cinq dernières années, contre 64% pour la branche Vie.

Tableau 1.5

Ratios S/P (*)	2017	2018	2019	2020	2021	S/P moyen sur les cinq dernières années
Non-Vie	21%	27%	41%	20%	22%	26%
Vie	45%	53%	48%	99%	69%	64%
Total	25%	32%	42%	37%	31%	34%

NB: (*)Sinistres payés sur les primes émises

La branche Risques Divers est celle dont le ratio S/P est élevé (59%) ; elle est suivie de la branche Automobile qui affiche un ratio S/P de 25% en moyenne.

Tableau 1.6

Ratios S/P (*)	2017	2018	2019	2020	2021	S/P moyen sur ces cinq dernières années
Automobile	32%	25%	32%	19%	20%	25%
Transports	0%	14%	18%	13%	25%	15%
Incendie Risques annexes	10%	14%	34%	18%	7%	16%
Engineering	0%	0%	0%	54%	23%	16%
Aviation	13%	2%	5%	6%	0%	5%
Divers	57%	83%	78%	24%	63%	59%

NB: (*)Sinistres payés sur les primes émises

3.6.4 Marché de la Réassurance

Les primes de réassurance ont atteint 128 191 millions d'riary en 2021 (soit environ 30 millions \$EU). Bien que les primes de réassurance aient évolué en dents de scie sur les cinq dernières années, le taux moyen de croissance constaté est de 9,9%.

Le taux de cession a atteint 43% en 2021, avec un taux plus élevé pour la branche IARD (53%) contre 3% seulement pour la branche la Vie.

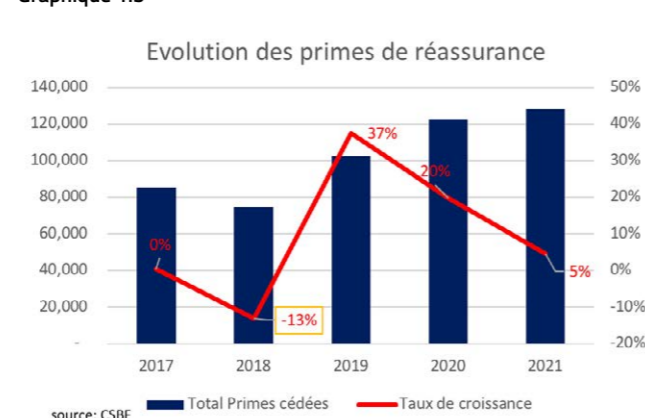
Tableau 1.7

Primes de Réassurance

Millions de MGA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Average % ceded
Primes cédées Non-Vie	84 377	84 367	73 064	100 472	120 476	126 143	
Taux de cession Non-Vie	47%	45%	36%	49%	57%	53%	48%
Primes cédées Vie	830	1 229	1 399	1 913	2 143	2 048	
Taux de cession Vie	2%	3%	3%	3%	4%	3%	3%
Total Primes cédées	85 207	85 596	74 464	102 385	122 620	128 191	
Taux de cession	39%	37%	29%	40%	45%	43%	39%

Source: CSBF

Graphique 1.5



4. Nouveau Code des Assurances

Les principaux points du Code sont présentés ci-dessous, dans une interview avec M. Sehen RANAIVOSON Secrétaire Général de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF).

i) Quels sont les défis majeurs du marché des assurances à Madagascar?

Madagascar a un taux de pénétration très faible par rapport au PIB : moins de 1%, contre 3% pour ses voisins africains. Comparé aux autres pays ayant le même niveau de développement économique, on compte seulement 5 entreprises d'assurance contre plusieurs dizaines chez les autres.

Concernant l'inclusion financière, si 8 % des adultes sont assurés, 92% ne sont pas assurés et 20% n'ont pas de connaissance en assurance.

Les défis majeurs du marché des assurances à Madagascar sont le maintien de la solidité du secteur, le renforcement de la culture assurantielle et l'amélioration de l'inclusion financière.

ii) D'où est venue la nécessité de développer un nouveau Code des Assurances ?

La réforme en profondeur de l'ancien Code des Assurances a été rendue nécessaire afin de:

- Permettre au secteur des assurances de remplir pleinement son rôle dans le développement économique et social (contribution à la croissance économique et à la sécurité sociale).
- Doter Madagascar d'un dispositif de contrôle conforme aux meilleures pratiques internationales,

à travers un régulateur indépendant et une méthodologie de supervision appropriée.

- Se mettre au diapason des nouvelles technologies pour enrichir les différents modèles d'affaires.
- Favoriser l'inclusion financière et promouvoir l'équité afin de préserver à la fois les intérêts des entreprises d'assurance et les droits de consommateurs.

La collaboration entre le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et la Banque Centrale de Madagascar a permis la réforme du Code des assurances avec une vision de mettre en place: « un secteur des assurances solide et résilient, favorisant l'inclusion financière », laquelle s'articule autour de trois axes stratégiques:

- Axe 1. Promouvoir la solidité et la stabilité du secteur des assurances;
- Axe 2. Moderniser et développer le secteur des assurances;
- Axe 3. Créer un cadre de protection approprié des consommateurs;

La loi n° 2020-005 sur les assurances a été promulguée le 1er septembre 2020 et publiée le 15 janvier 2021 dans le Journal Officiel.

iii) Quels sont les changements importants apportés au Code des Assurances?

La nouvelle loi apporte pour le secteur et les assurés les améliorations et innovations ci-après:

a) Promotion de la stabilité et de la solidité du secteur des assurances

- Transfert de la supervision du secteur des assurances à la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), laquelle assure déjà la supervision des banques.
- Mise en place d'un dispositif de contrôle conforme aux standards internationaux.
- Promotion de la bonne gouvernance par l'exigence des règles d'éthique pour mieux gérer les situations de conflits d'intérêts.
- Instauration d'un cadre de résolution de crise et création d'un filet de sécurité afin de limiter

notamment les coûts liés aux défaillances des entreprises d'assurance sur l'ensemble de l'économie et de préserver également les intérêts des assurés.

b) Modernisation et développement du secteur des assurances

- Elargissement des prestataires de services d'assurance ou de réassurance avec la possibilité de s'établir comme une compagnie de réassurance locale, non prévue auparavant, et pour les entreprises de réassurance étrangères de s'établir comme succursale.

Ainsi, les acteurs autorisés à opérer sur le territoire sont:

- les entreprises d'assurance ou de réassurance (compagnie d'assurance, compagnie de réassurance, mutuelle d'assurance ou mutuelle de réassurance);
- les succursales d'entreprise de réassurance étrangère;
- les intermédiaires d'assurance ou de réassurance - IAR (agents généraux, courtiers);
- les canaux de distribution.

- Emergence de nouvelles offres de services d'assurance basés sur les besoins du marché et de la transformation numérique par l'introduction de nouveaux concepts ou mécanismes tels que la micro-assurance, l'assurance numérique et l'assurance indicelle.

- Renforcement de l'inclusion financière par:

- L'extension des assurances obligatoires aux assurances de construction, scolaire, des facultés à l'importation, de responsabilité civile professionnelle de la réparation, de la vente et du contrôle de véhicule terrestre à moteur.
- Le développement de canaux de distribution de services d'assurance, en l'occurrence, les prestataires de services bancaires, les autres institutions financières non bancaires, les organisations non gouvernementales, les associations, opérateurs en téléphonie mobile et les chaînes de distribution.

- La contribution des entreprises d'assurance à l'éducation financière de la population en vue notamment de transmettre les connaissances de base sur l'utilisation des produits d'assurance, inculquer certaines valeurs et pratiques liées à l'utilisation des services d'assurance et renseigner sur la notion de protection des consommateurs.

c) Création d'un cadre approprié visant la protection des consommateurs ou assurés

- Promotion de la transparence des informations et du mécanisme de gestion des réclamations afin de rétablir le capital confiance des consommateurs de services financiers.
- Création d'une association de protection des assurés.

iv) Quelles sont vos attentes et perspectives quant à l'impact du Code au niveau du secteur ?

Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur les assurances, il sera attendu:

- la modification du paysage du secteur avec l'arrivée de nouveaux acteurs compte tenu de l'existence de nouvelles offres de services et la possibilité d'exploiter des produits innovants ;
- le maintien de la santé financière du secteur : solide, résilient et stable par l'instauration de la gouvernance d'entreprise et la mise en œuvre de la supervision basée sur les risques.

Les efforts combinés devraient permettre la hausse de la part du secteur des assurances dans le développement de l'économie.

v) En tant que nouvelle entité de contrôle, quels seront vos objectifs en matière de régulation du secteur ?

La CSBF en tant qu'autorité administrative, réglementaire, de contrôle, disciplinaire et de résolution des prestataires de services d'assurance doit dans sa vocation principale être la garante de la solidité du secteur. Il s'agit de préserver les acquis pour les entreprises d'assurance à risque systémique et de mesurer les actions de redressement pour celles qui sont fragiles.

A côté de cette mission principale, la CSBF vise également à mettre en place un environnement favorable, notamment réglementaire et opérationnel, à l'inclusion assurantielle.

5.0 CONCLUSION

Le secteur des assurances de Madagascar a connu une croissance perceptible ces dernières années, tiré par la branche Incendie et Risques annexes. Il reste cependant peu développé en comparaison des pays émergents du continent africain et de l'océan Indien. Bien que le taux de pénétration se situe dans la moyenne de celui de l'Afrique subsaharienne, la taille du marché demeure relativement faible.

Ces indicateurs révèlent toutefois le puissant potentiel d'expansion du secteur. En effet, le secteur des assurances de Madagascar ne semble pas à ce jour bénéficier entièrement des immenses opportunités de développement du pays compte tenu notamment du manque d'accessibilité aux produits d'assurance, de l'absence d'une offre répondant au contexte local et de la fuite des primes d'assurance des gros projets hors du territoire malgache.

Sous l'impulsion du nouveau cadre de supervision, les nouvelles dispositions du Code des Assurances viennent ainsi à point nommé pour redynamiser le secteur des assurances et renforcer par conséquent son rôle de vecteur du développement économique.



NOUVELLES DES REGIONS

Afrique de l'Ouest Anglophone

Législation et Contrôle

GHANA:

Une nouvelle loi sur les assurances dénommée Insurance Act 2021 (Loi 1061) a été promulguée. Elle rend obligatoire l'assurance Transport maritime, l'assurance Indemnité professionnelle et l'assurance responsabilité civile.

NIGERIA:

- La NAICOM introduit le contrôle fondé sur le risque dans le secteur des assurances au Nigeria.
- Adoption du Manuel de souscription et de tarification des risques Incendie.

SINISTRES IMPORTANTS

Date de survenance	Assuré	DESCRIPTION	Montant brut du sinistre (100% - marché)
19/02/2022	Sierra Rutile Limited	Incendie dans les locaux de l'assuré	9 777 420 D
21/10/2020	Osapa Lekki SPV Limited (Circle Shopping Mall)	Vandalisation of the shopping mall during the End SARs protest	8 538 600 \$EU
21/10/2020	Continental Broadcasting Services	Vandalization des locaux de l'assuré lors des manifestations dites EndSAR	5 217 459 \$EU
31/12/2021	OLAM Hatcheries	Mort d'oiseaux suite à une poussée de grippe aviaire	3 823 581 \$EU

NOUVELLES COMPAGNIES, FUSIONS & ACQUISITIONS

- Sanlam, qui détenait jusque-là 35% des parts de FBN Insurance Limited, a acquis les 65% de parts que détenait son partenaire, en l'occurrence FBN Holdings PLC. Sanman détient ainsi 100% du capital de FBN Insurance Limited et de sa filiale, FBN General Insurance Limited.

Sanlam est un groupe fournisseur de services financiers panafricain coté à la Bourse de Johannesburg en Afrique du Sud et à la Bourse de valeurs de Namibie. Ses domaines d'expertise comprennent l'assurance Vie et l'assurance IARD, la planification financière, les retraites, l'investissement et la gestion de la richesse.

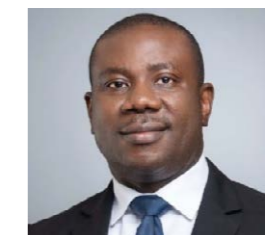
- Sanlam acquiert Saham Insurance au Ghana.

LIQUIDATION DE COMPAGNIES

- Niger Insurance
- Standard Alliance Insurance
- RegencyNEM Ghana-sous gestion statutaire.

NOMINATIONS

Nigeria



M. Tunde MIMIKO
DG, Sanlam Life Insurance



M. Edwin IGBIT
51^{ème} Président du CIIN



M. Wale BANMORE
DG, Staco Insurance Plc



NOUVELLES DES REGIONS

Afrique de l'Ouest Anglophone



M. Moruf APAMPA
DG, NSIA Insurance



M. Olusegun OMOSEHIN
25^{ème} Président,
Nigerian Insurers Association [NIA]



M. Yomi ONIFADE
DG, Allianz [Nigeria] Insurance



Mme. Ebelechukwu NWACHUKWU
DG, Royal Exchange General Insurance



M. Olasupo SOGELOLA
DG, International Energy Insurance

Ghana



M. Andrew OSEI-BONSU
DG par intérim, Best Assurance



Mercy N. K. Boampong
DG par intérim, Serene Insurance Ghana



Tawia Ben-Ahmed
DG, Sanlam Life Ghana



Abubacar Diaw
DG, Allianz Ghana

DEPARTS A LA RETRAITE

Nigeria



M. Valentine OJUMAH
Ancien DG de FBN Insurance



M. Benjamin AGILI
Ancien DG de Royal Exchange



NOUVELLES DES REGIONS

African Reinsurance Corporation, South Africa (ARCSA)

Quelques événements majeurs qui ont marqué le secteur des assurances sont présentés plus bas. Des liens sont également indiqués pour de plus amples informations sur les événements en question.

1.0 COUVERTURE/PRODUITS

1.1 Les assureurs peuvent changer leur position sur la couverture du load shedding ou de panne du réseau - Ombudsman: (IOL,21 :05 :2023)

<https://www.iol.co.za/business-report/companies/insurers-can-change-their-position-on-covering-load-shedding-or-grid-collapse-event-ombudsman-e7ba232f-680f-4349-b1f1-8b240424a156>

Le médiateur pour les contrats d'assurance à court terme a déclaré hier qu'aucune intervention visant à amener les assureurs à changer leur position sur les risques liés aux délestages ou à l'effondrement du réseau électrique national ne serait possible en raison de la nature contractuelle des rapports entre assureurs et assurés en ces matières.

La plate-forme financière Moneyweb a fait savoir qu'au moment où les Sud-Africains doivent faire face aux pires délestages de leur histoire, les assureurs doivent résoudre un

dilemme qui les a poussés à adopter des clauses d'exclusion qui les exonèrent de payer des sinistres liés à l'effondrement du réseau électrique.

La compagnie Holland, géant des assurances non coté en bourse, a fait savoir à ses clients qu'elle ne couvrirait pas les pertes causées par l'effondrement du réseau électrique national. Santam devrait introduire une exclusion similaire en avril, à en croire les rumeurs.

Business Report s'est entretenu avec Peter Nkhuna, Senior Assistant Ombudsman (médiateur assistant principal, qui a déclaré que « la compétence du médiateur se limite aux différends entre assureur et assuré, et chacune des parties peut légitimement réviser les termes du contrat qui la lie à l'autre lorsqu'elle estime que les termes en question ne lui conviennent plus ».

1.2 Naked Financial Technology Pty Ltd , société d'insurtech en Afrique du Sud, devrait améliorer l'accès à l'assurance dans le pays: (IOL,21:05:2023)

<https://www.iol.co.za/business-report/insurance/naked-to-boost-access-to-insurance-in-south-africa-8ca017b5-8bca-4a7c-8a36-9bdc7e3e1b59>

Tous leurs produits sont souscrits par Holland, le plus grand groupe

d'assurance privé d'Afrique du Sud. Pour aider à améliorer l'accès aux produits et services d'assurance en Afrique du Sud, la Société financière internationale (SFI), la German Development Finance Institution (GED), Hollard et Yellowwoods ont annoncé un investissement dans la société d'assurance, pour élargir l'accès aux véhicules, au logement et à autres produits d'assurance.

Le placement combiné de 17 millions \$ (environ 305 millions de rands) en actions soutiendra la stratégie de Naked visant à étendre son offre d'assurance numérique aux acheteurs d'assurance existants et à un plus grand nombre de personnes qui achètent une couverture pour la première fois, selon une déclaration publique, et lui permettre de continuer à innover pour améliorer l'expérience client.

1.3 Catastrophes en Afrique du Sud, les problèmes d'énergie annoncent la fin de l'assurance bon marché: 30 mars (REUTERS)

<https://www.reuters.com/world/africa/south-african-catastrophes-power-woes-signal-end-cheap-insurance-2023-03-30/>

Le Cap, 11 février 2023, la couturière Faieza Caswell est dans son lieu de travail, sur les Cape Flats à cause



NOUVELLES DES REGIONS

African Reinsurance Corporation, South Africa (ARCSA)

des difficultés que connaît Eskom, la société d'électricité sud-africaine, qui procède à des coupures de courant régulières - appelées « délestages ». Les catastrophes naturelles, les troubles civils et les malheurs d'Eskom font grimper les coûts d'assurance dans l'économie la plus développée d'Afrique.

JOHANNESBURG, le 30 mars (Reuters) - Trois soubresauts majeurs en autant d'années, conjugués à la possibilité autrefois impensable d'un effondrement du réseau électrique, ont effrayé les réassureurs en Afrique du Sud, mettant fin à la couverture bon marché sur le marché d'assurance le plus développé du continent.

Les primes d'assurance augmentent à l'échelle mondiale en raison de la hausse de l'inflation et des taux d'intérêt, mais les taux de réassurance en Afrique du Sud dépassent la tendance mondiale - de 3 fois dans certains - alors que les assureurs sont aux prises avec une charge de sinistres sans précédent, ont déclaré six dirigeants du secteur à Reuters. Cela se résume en grande partie à de lourds paiements pour des sinistres liés à l'interruption d'activité au cours de la première année de la pandémie, les dommages et les pillages en 2021 ainsi que des émeutes et des inondations survenus l'année dernière.

« Du point de vue de la réassurance, nous avons connu les 3 plus grandes catastrophes de l'histoire de ce marché en termes de pertes assurées », a déclaré Andy Tennick, Directeur général de la filiale sud-africaine de la Société africaine de réassurance.

1.4 Société d'assurance-dépôt

<https://www.resbank.co.za/en/home/what-we-do/Deposit-insurance>

La Corporation for Deposit Insurance (CODI) est le système d'assurance des dépôts d'Afrique du Sud et la nouvelle filiale de la South African Reserve Bank (SARB)

La CODI gèrera le Fonds d'assurance-dépôts (DIF) du pays qui permettra aux déposants bancaires d'avoir accès à une limite stipulée de leurs dépôts en cas de faillite, de liquidation ou de résolution de leur institution bancaire, renforçant la confiance du public dans le système bancaire du pays. La CODI a également pour mandat de sensibiliser les clients financiers à la protection qu'elle offre.

Le président Cyril Ramaphosa a promulgué en janvier 2022 la Financial Sector Laws Amendment Act 23 (Loi 23 de 2021 modifiant les lois du secteur financier),

après que les deux chambres du Parlement eurent adopté le projet de loi en décembre 2021. Le ministre des Finances a publié un calendrier indiquant la date d'entrée en vigueur de certaines clauses d'assurance-dépôts de la loi. La CODI a été créé le 24 mars 2023 conformément à ce calendrier.

La création de la CODI vient appuyer la mission secondaire de la SARB qui consiste à assurer la stabilité des prix et à protéger et améliorer la stabilité financière en cernant et en atténuant les risques systématiques qui pourraient perturber le système financier. La CODI appuiera la mission de la SARB en matière de stabilité financière et se concentrera sur la protection des déposants admissibles en cas de faillite bancaire.

Un régime d'assurance-dépôts offre un mécanisme qui permet d'assurer une protection planifiée, ordonnée et efficace aux déposants et, plus important encore, leur donner la garantie qu'ils auront accès à leurs dépôts en cas de faillite de leur banque.

2.0 FUSIONS ET ACQUISITIONS

Santam acquiert MTN- South Africa's device insurance book:(IOL, 21:05:2023)

<https://www.iol.co.za/business-report/companies/>



NOUVELLES DES REGIONS

African Reinsurance Corporation, South Africa (ARCSA)

[santam-purchases-mtn-sas-device-insurance-book-d68f7d27-cdfd-470e-8f9d-bb03a0de7e90](https://www.santam.co.za/newsroom/santam-purchases-mtn-sas-device-insurance-book-d68f7d27-cdfd-470e-8f9d-bb03a0de7e90)

L'assureur à court terme d'Afrique du Sud, Santam, a conclu une alliance avec la société de communication locale, MTN South Africa, qui verra l'assureur acheter le carnet d'assurance de l'entreprise de télécommunications mobiles.

L'acquisition aurait pour but de soutenir MTN South Africa dans l'élargissement de la portée de la protection des appareils à ses clients, eu égard à l'importance des appareils dans la vie des clients.

Le carnet d'assurance des appareils de MTN Afrique du Sud compte actuellement un peu plus de 400 000 polices pour des primes brutes souscrites de près de 400 millions de rands.

3.0 SINISTRES IMPORTANTS / POTENTIELS

Les assureurs se préparent pour des sinistres liés à des inondations au moment où le deuxième état de catastrophe est déclaré (IOL, 21 :05 :2023)

[https://www.iol.co.za/business-report/economy/insurers-brace-for-flood-claims-as-second-state-of-disaster-is-](https://www.iol.co.za/business-report/economy/insurers-brace-for-flood-claims-as-second-state-of-disaster-is-declared-6b198ad0-8bc0-4ffa-9a94-31d069fa2e25)

[declared-6b198ad0-8bc0-4ffa-9a94-31d069fa2e25](https://www.iol.co.za/business-report/economy/insurers-brace-for-flood-claims-as-second-state-of-disaster-is-declared-6b198ad0-8bc0-4ffa-9a94-31d069fa2e25)

Les assureurs se préparent à une vague de réclamations, suite à la déclaration par le gouvernement d'un état de catastrophe due aux inondations dans certaines parties du pays.

Le président Cyril Ramaphosa a déclaré un état national de catastrophe, le deuxième en une semaine, pour permettre une réponse intensive aux inondations qui ont touché 7 des 9 provinces du pays. Il a également déclaré que la crise de l'électricité était un état de catastrophe dans son discours sur l'état de la nation la semaine dernière.

Mpumalanga et le Cap oriental ont été les plus touchés par les inondations, inondations qui ont été provoquées par de fortes pluies à la suite du phénomène météorologique de La Nina, selon une déclaration de la présidence.

Des inondations ont également été signalées à Gauteng, dans l'Est du KwaZulu-Natal, dans le Limpopo, dans le Nord du Cap et dans les régions du Nord-Ouest, avec un nombre inconnu de personnes emportées et de nombreux bâtiments, structures et véhicules touchés.

4.0 NOMINATIONS

Nolwandle Mgoqi, nouvelle DG d'South Africa: (Atlas Magazine, mars 2023)



<https://www.atlas-mag.net/en/category/pays/afrique-du-sud/nolwandle-mgoqi-new-ceo-of-aon-south-africa>

NOUVELLES DES REGIONS

Bureau de Maurice

1. Maurice

- Le DG du Groupe, Joerg Weber, pendant ses 6 premiers mois à MUA



- Départ à la retraite du DG D'Eagle, M. Derek Wong, départ effectif depuis le 14 Février 2023



- M. Sattar Jackaria nommé DG par intérim D'Eagle Insurance



2. Angola

- L'Angola devient membre d'African Trade Insurance Agency

3. Mozambique

- La Banque appuie le Programme de réassurance contre les cyclones

SINISTRES

1. Iles africaines de l'océan Indien

- Incendie au dépotoir de Mare Chicose (Maurice)
 - Description du sinistre : Suite à un grave incendie sur le site de gestion de déchets de Mare Chicose (Maurice), l'assuré a subi d'importants pertes.
 - Assuré: JOINT VENTURE SOTRAVIC
 - Date de survenance: 22.11.2022
 - 100% estimation du sinistre : 1,1 million \$EU
 - Exposition potentielle d'ARC : 440 000 \$EU

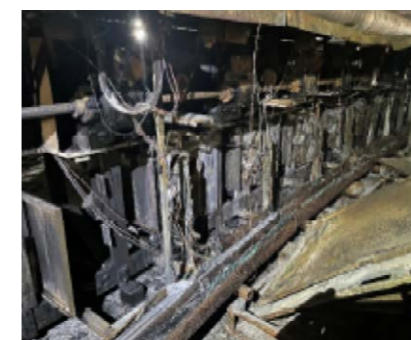


NOUVELLES DES REGIONS

Bureau de Maurice

(2) Incendie du Standard Labels and Plastic box Factory (Usine de labels types et de sacs en plastique)

- Description du sinistre : Une machine à imprimer a pris feu, et le feu s'est rapidement répandu dans les locaux de l'assuré, causant des dommages importants à l'usine, aux machines et aux stocks.
- Assuré: Standard Labels and Plastic box

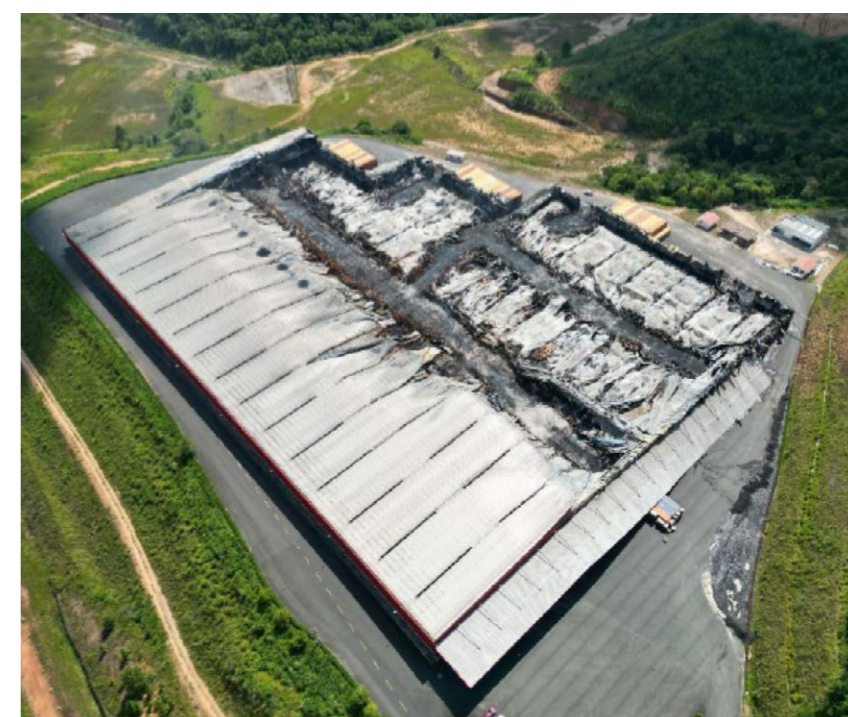


- Date de survenance: 11/10/2022
- Estimation du sinistre à 100 % : 2 millions \$EU
- Exposition potentielle d'Africa Re : 550 000 \$EU

2. ASIE

(1) Incendie du Jindal Poly Film Ltd

- Description du sinistre : Endommagement de l'usine de



l'assuré suite à un incendie

- Assuré: Jindal Poly Film Ltd
- Date de survenance: 01/01/2023
- Estimation du sinistre à 100% : 48 millions \$EU
- Exposition potentielle d'Africa Re : 350 000 \$EU

(2) BRESIL

(1) IRMAOS FISCHER SA

- Description du sinistre : Endommagement de l'entrepôt de l'assuré suite à un incendie
- Assuré: IRMAOS FISCHER SA
- Date de survenance: 01/02/23
- Estimation du sinistre à 100% : 27 millions \$EU
- Exposition potentielle d'Africa Re: 1,82 millions \$EU



NOUVELLES DES REGIONS

Maghreb

Législation et Supervision

MAROC

Assurance automobile: La "provision pour risque tarifaire" entre en vigueur en janvier
Publiée au Bulletin Officiel l'été dernier, la nouvelle provision pour risque tarifaire s'appliquera à la branche automobile à partir de janvier 2023.

Cette provision a pour but de contraindre les compagnies à enregistrer une provision sur leurs comptes lorsque la moyenne des ratios combinés (S/P) des trois derniers exercices est supérieure à 100% ou si le ratio combiné de deux sur les trois derniers exercices est supérieur à 100%. Objectif : mettre fin à des pratiques jugées contre-éthiques, et qui consistent à vendre certaines branches de manière déficitaire pour acquérir davantage de parts de marché sans se soucier du résultat technique de la police d'assurance.

LIBYE

L'Autorité de Surveillance des Assurances et le Conseil National pour le Développement Économique signent un Protocole d'Accord pour développer Le secteur de L'assurance.

Une cérémonie a été organisée mercredi dans la capitale Tripoli pour lancer le projet « Stratégie globale pour le développement du

secteur de l'assurance en Libye », qui vise à identifier les problèmes de réglementation et de surveillance et les goulets d'étranglement auxquels est confronté le travail de l'Autorité de surveillance des assurances, en plus de proposer des moyens et des mécanismes pour y remédier.

Nouvelles compagnies/ Fusions/ Acquisitions / Fermetures

MAROC

Ghana Re ouvre une succursale à Casablanca

Ghana Re a inauguré une nouvelle succursale à Casablanca (Maroc) dénommée Ghana Re Casablanca. L'ouverture du nouveau bureau s'inscrit dans la stratégie d'expansion du réassureur ghanéen en Afrique du Nord.

Créée en 1972, Ghana Re est également implantée au Kenya et au Cameroun à travers des structures régionales. La société a réalisé une hausse de 23% de son chiffre d'affaires en 2020 à 311,56 millions GHC (52,968 millions USD).

Partenariat Sanlam-Allianz : Sanlam et Allianz s'associent pour créer un géant africain de l'assurance

Sanlam, la plus grande société de services financiers non

bancaires en Afrique, et Allianz, l'un des principaux assureurs et gestionnaires d'actifs au monde avec un siècle d'histoire en Afrique, ont convenu de combiner leurs opérations actuelles et futures à travers l'Afrique pour créer la plus grande entité africaine de services financiers non bancaires sur le continent.

Holmarcom acquiert 78,7% du capital du Crédit du Maroc

Holmarcom acquiert, à travers sa holding Holmarcom Finance Company (HFC) et sa filiale AtlantaSanad 78,7% du capital du Crédit du Maroc, auprès de la banque française Crédit Agricole.

TUNISIE

UIB Assurances, nouvelle société vie en Tunisie

Le 23 décembre 2020, l'Union Internationale de Banques (UIB), filiale de la Société Générale, a obtenu l'accord des autorités compétentes pour la création d'une société d'assurance vie en Tunisie. Dénommée UIB Assurances, la nouvelle entité démarrera ses activités au quatrième trimestre 2022. Le nouvel assureur bénéficiera du soutien et de l'accompagnement de sa société mère.



NOUVELLES DES REGIONS

Maghreb

Le groupe CARTE cède sa participation dans BH Assurance

La Compagnie d'Assurance et de Réassurance Tuniso-Européenne (CARTE Assurances) cède la totalité de sa participation de 33,29% dans le capital de BH Assurance.

Cette dernière a enregistré le 31 mars 2021 l'entrée du groupe Poulina dans son capital avec une participation de 34%.

Fermeture prochaine de la succursale tunisienne d'ACE American Insurance Company

ACE American Insurance Company Tunisia Branch (AAIC Tunisie) compte cesser ses activités de souscription de réassurance en Tunisie.

Pour rappel, ACE a acquis, en 2016, le groupe américain Chubb pour donner naissance au géant de l'assurance « Chubb Limited ».

Nominations/Départs à la retraite

ALGERIE

M. Youcef BENMICHIA
Président Directeur Général de la Société Nationale d'Assurance (SAA)

M. Nacer SAIS

Président Directeur Général de la Compagnie Algérienne des Assurances «CAAT»

M. Hadj Mohamed SEBA

Président Directeur Général de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR)

M. Abdellah BENSEIDI

Président Directeur Général de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR)

M. Zohir LAICHE

Président Directeur Général de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)

M. Seghier LAHOUARI

Président de l'Union Algérienne des Courtiers d'Assurance (UACA)



MAROC

M. Mohamed IBRAHIMI
Directeur Général de Wafa IMA Assistance

M. Abdelilah LAAMARTI

Médiateur du marché marocain des assurances



M. Jacques DE PERETTI

Président du Conseil d'Administration d'AXA Assurance Maroc



TUNISIE

M. Mohammed AMAL KAGHAT
Directeur Général d'Attijari Assurance





NOUVELLES DES REGIONS

Maghreb

Sinistres Majeurs survenus en 2022:

Marché	Assuré	Cédante	Classe	Date du sinistre-	Evaluation	ARC Share NET-
					à 100%- USD	USD-
MAROC	LA CAMPAGNE AGRICOLE-SECHERESSE	MAMDA	MRC	13/02/2022	100 385 585	1 470 218
ALGERIE	SONATRACH	CCR & CASH	OIL	25/03/2022	17 000 000	442 000



NOUVELLES DES REGIONS

Afrique de l'Est

Législation et contrôle

UGANDA

La Loi portant amendement de la Loi sur les assurances de 2021 entre en vigueur le 1er juillet 2023.

L'amendement porte notamment sur le ratio d'adéquation du capital pour les assureurs et réassureurs, ratio fixé à 200% au moins. Le Conseil d'administration des compagnies d'assurances et de réassurance doit être composé de 5 membres au moins dont plus de la moitié doivent être des administrateurs ne participant pas à la gestion. Les administrateurs doivent être indépendants en majorité, et le président du Conseil doit être un administrateur indépendant.

Les conseils d'administration doivent comprendre les comités suivants : 01 comité d'audit, 01 comité de gestion des risques, 01 comité de rémunération et 01 comité d'investissement.

ZAMBIE

Le Pension and Insurance Authority (Autorité des pensions de retraite et des assurances) a publié la circulaire PIA/C06/2023 intitulée

"Commencement of the Insurance Act No. 38 of 2021 » (Entrée en vigueur de la Loi N°38 de 2021 sur les assurances).

La Circulaire annonce l'entrée en vigueur officielle de la nouvelle loi sur les assurances. Tous les acteurs agréés, à savoir les compagnies d'assurances, les courtiers et les réassureurs, sont tenus de se conformer aux dispositions de la nouvelle loi qui sont entrées en vigueur le 30 décembre 2022. Une des innovations majeures de la nouvelle loi est la domestication du courtage en assurances et en réassurance.

Compagnies Nouvellement Agreees

TANZANIE

- CRDB Insurance General Insurance Company
- Beema Star Insurance Limited

RWANDA

- Defense Captive Insurance Company (DCIC Plc)

BURUNDI

- AGICO SA

Nominations

UGANDA

Mme Mujuni Shakira SHAMIM est nommée Chief Executive Operations (Directrice des Opérations) à GA Uganda Ltd pour compter de mai 2023. Mme Mujuni Shakira Shamim était Chief Commercial Officer à CIC Africa General Insurance Company.



M. Richard MWEBESA est nommé General Manager chargé du développement des affaires à Britam Insurance Uganda Limited pour compter de mai 2023.



M. Richard Mwebesa était précédemment Manager chargé du développement des affaires dans la même compagnie.



NOUVELLES DES REGIONS

Afrique de l'Est

Mme Sheila SABUNE nommée Chief Commercial Officer à Prudential Assurance Company pour compter de janvier 2023



M. Sandeep VERMA nommé Directeur general de TransAfrica Assurance Company pour compter de décembre 2022.



M. Verma a précédemment été directeur général d'APA Insurance Company avant de rentrer en Inde en 2021 d'où il revient pour prendre les rênes de TransAfrica Assurance.

M. Patrick KIMATHI nommé directeur général d'UAP Old Mutual Life Assurance Company pour compter de décembre 2022.

M. Patrick Kimathi a précédemment travaillé à Jubilee Life Assurance Uganda en tant que Chief Operations Officer (responsable principal des Opérations).



Mme Dorcus KUHIMBISA nommée responsable principale des Opérations à Jubilee Life Assurance Company pour compter de décembre 2022.

Mme Dorcus Kuhimbisa a précédemment occupé les mêmes fonctions à Prudential Assurance Company d'Ouganda.



M. Ambrose KIBUUKA nommée administratrice exécutive à Mayfair Insurance Company en Ouganda pour compter de janvier 2023. Ambrose a travaillé précédemment à GA Insurance Uganda en tant que General Manager.



KENYA

Dr. Patrick GATONGA Nommé directeur général du Groupe AAR Insurance, en remplacement de Mme Carol Munene.



NOUVELLES DES REGIONS

Afrique de l'Est

Dr Hilary WACHINGA est le nouveau directeur général de Kenya Re. Il remplace M. Jadhiah Mwarania



M. Justine KOSGEI nommé Principal Officer à AAR Insurance suite au départ de M. Nixon Shigoli.



M. Nixon SHIGOLI Nommé directeur général d'Occidental Ins. Co. suite au départ à la retraite de M. Asok Ghosh.



M. Benjamin MWANGANGI Nommé chef des Opérations d'Occidental Insurance Co. suite au départ à la retraite de Mme Agatha Soiltei.



M. Stephen OKUNDI nommé directeur general d'AMACO pour compter de janvier 2023 suite au départ de Mme Elizabeth Koskei.



M. Samuel CHEGE nommé directeur général de Madison General Ins Co. suite au départ de M. Hezron Wambugu



Mme Njeri JOMO nommée directrice générale de Jubilee Health Insurance Limited.



M. Duncan KAMAU nommé chef des Opérations de GA Insurance Co.Ltd.



M. Kashif CHAUDHRY nommé administrateur exécutif de Mayfair Kenya.





NOUVELLES DES REGIONS

Afrique de l'Est

Mme Sheila MWAI remplace Mme Atia Yahya qui a longtemps servi à la tête de GA (Kenya) – Division de l'assurance médicale.



ERITHREE

M. Paulos TECLEAB Nommé directeur général par intérim de National Insurance Co. LTD suite au décès de M. Zeru Woldemichael.



RWANDA

- **Mme Jessica IGOMA** a été nommée directrice générale de Mayfair Rwanda en remplacement de M. Daniel Muhimzi.



- PRIME RWANDA: Col (Ret) Eugene Haguma, nouvelle directrice générale, en remplacement de **M. John MIRENGE**

- Nouvelle captive – DCIC Plc: Defence Captive Insurance Co- CEO: **Lt Col Thierry BAGIRIWABO KAJYIWABO**

BURUNDI

- UCAR General Burundi : **M. Francois Xavier Nintunze** nommé directeur général, en remplacement de Mme Charnelle NDIKURIYO
- SOGEAR Burundi : M. Arcade NIYONGABO, nouveau directeur général, en remplacement de M. Maurice Bigirimana
- NEW Insurance company AGICO SA : NTIBANGANA Faustin Bastin, directeur général

ZAMBIE

M. Keith MUMBA
Nommé directeur général de NICO General Zambia suite au départ de M. Geoffrey Chirwa.



M. Geoffrey CHIRWA
Nommé directeur général d'African Grey Insurance Co., suite au départ de M. Benny Sakala.



Mme Sylvia K NGULUWE
Nommée directrice générale par intérim de ZSIC General Ins Co. suite au départ de M. Charles Nakhoze.



NOUVELLES DES REGIONS

Afrique de l'Est

M. Rhodwell SIKAZWE
nommé Managing Director à Hollard General Zambia.



M. Paul NKHOMA
Nommé directeur général & directeur général du Groupe à Hollard Zambia Holding Limited.



M. M. Iftekhar AHMED
Nommé directeur général de Phoenix Insurance Co. Zambia.





NOUVELLES DES REGIONS

Afrique de l'Est

SINISTRES IMPORTANTS SUR LE MARCHÉ (où la part d'Africa Re est supérieure à 500 000 \$EU)

PAYS	ASSURE	BRANCHE	DATE DE SURVENANCE	CIRCONSTANCES DU SINISTRE	MONTANT DU SINISTRE FGU (\$EU)	PART D'AFRICA RE (\$EU)
Ethiopie	Tekleberhan Ambaye Construction	Obligations	01.07.2017	Non-Performance	1 855 767	682 736
Ethiopie	Afro Tsion Construction	Obligations	01.04.2021	Résiliation de contrat pour cause de retard de performance	3 584 814	860 912
Ethiopie	Blue Cloud International Plc	PVT	19.08.2021	Endommagement d'une usine du fait de la guerre	3 457 249	1 023 084
Ethiopie	Afro Tsion Construction Plc	Obligations	14.03.2022	Non-Performance	2 772 066	1 053 385
Ethiopie	Orchid Business Group	Obligations	03.05.2020	Non-Performance	1 444 775	530 496
Kenya	Silpack Industries Limited	Incendie	15.06.2022	Incendie dans l'usine/entrepôt de l'assuré	12 711 864	2 944 874
Kenya	RAMCO Group/Platinum Packaging	Incendie	20.06.2022	Incendie d'un immeuble, d'un stock et d'équipements	15 130 435	3 384 137
Kenya	Foam Mattress	Incendie	07.03.2023	Dommages aux biens à cause d'un incendie	2 116 788	1 022 928
Malawi	Programme alimentaire mondial	Agriculture	30.06.2022	Rendements affectés par la sécheresse/les inondations.	1 200 000	720 000
Ouganda	Grace Foam Limited	Incendie	20.12.2022	Dommages aux bien à cause d'un incendie	7 750 000	1 838 690
Divers	African Risk Capacity Pool 8B	Agriculture	01.05.2021	Dégâts causés aux récoltes par la sécheresse	20 424 402	2 663 143
Zambie	Ministère de l'Agriculture de la Zambie	Agriculture	15.08.2022	Dégâts causés aux récoltes par la sécheresse, une mauvaise germination, des inondations, des insectes nuisibles et des maladies des plantes.	1 786 300	714 520

PERSONNEL D'ENCADREMENT

SIEGE

Direction Générale

Directeur Général du Groupe	Dr Corneille KAREKEZI
Directeur Général Adjoint/ Chef des Opérations	Ken AGHOGHOVIBIA

DÉPARTEMENTS

Administration et Services Généraux	Directeur p.i.	Guy Blaise FOKOU
Ressources Humaines	Directeur	Guy Blaise FOKOU
Secrétariat de Société	Chef du Secrétariat de Société p.i.	Roger BONG BEKONDO
Finances & Comptabilité	Directeur Sous-Directeur, Trésorerie et Investissements	Moussa BAKAYOKO Alain ZONGO
Opérations Centrales et Risques Spéciaux	Directeur	Dr Phocas NYANDWI
Gestion des Risques et Conformité	Directrice	Yvonne PALM
Audit Interne	Directrice	Silifat AKINWALE
Opérations Vie	Directeur Sous-Directeur, Souscription et Marketing	Chris SAIGBE Abdulrasheed AKOLADE
Technologies de l'Information et de la Communication	Directeur	Adil ESSOUKKANI
Cabinet du Directeur Général	Sous-Directeur, Gestion des Projets et Sécurité Informatique	Kantam NAGOU

PERSONNEL D'ENCADREMENT

BUREAUX REGIONAUX

Casablanca	Directeur Régional	Mohamed L. NALI
	Sous-Directeur, Finances et Administration	Eloge NISHIMIKIJIMANA
	Sous-Directeur, Souscription et Marketing	Lahcen TALIBI
Nairobi	Directeur Régional	Kiiza BICHETERO
	Sous-Directeur, Finances et Administration	Jean-Paul TANKEU
	Sous-Directeur, Souscription et Marketing	Mesfin DAMTEW
	Sous-Directeur, Souscription et Marketing	Hassane ASSOUMANA
Abidjan	Directeur Régional	Olivier N'GUESSAN-AMON
	Sous-Directeur, Souscription et Marketing	Charly BENGA
Ile Maurice	Directeur Régional	Vincent MURIGANDE
	Sous-Directrice, Souscription et Marketing	Holy ANDRIAMBOLOLONA
Le Caire	Directeur Régional	Gamal Mohamed SAKR
	Sous-Directeur, Souscription et Marketing	Rehal ABDELGHANI
Lagos	Directrice Régionale	Temitope AKINOWA
	Sous-Directeur, Finances et Administration	Joseph GOMBE
	Sous-Directeur, Souscription et Marketing	Olayinka DAWODU

FILIALES

Africa Re South Africa	Directeur Général	Andy TENNICK
	Secrétaire de Société	Ibrahim IBISOMI
	Directeur, Finances et Administration	Sudadi SENGANDA
Africa Retakaful	Directeur Général	Yousif El Lazim GAMMA

BUREAU LOCAL

Addis-Abeba	Représentant Local	Habtamu DEBELA
-------------	--------------------	----------------

UNDERWRITING MANAGEMENT AGENCY LTD (BUREAU DE DUBAI)

Dubai	Directeur	Mohamed SAAD ZAGHLOUL
-------	-----------	-----------------------