

CADRE DE GESTION INTEGREE DES RISQUES

1. Introduction

APERCU

“La gestion intégrée des risques (GIR) est une approche globale devant permettre d’évaluer et de gérer les principaux types de risque sur la base de leur examen simultané (et éventuellement, de leur corrélation), pour donner à une institution la possibilité d’apprécier et d’ajuster son exposition au risque en fonction d’un cadre global de risque/rendement.” Elle peut être considérée comme une approche unifiée qui permet d’assurer la gestion de tous les types de risque.

Une méthode de GIR véritablement efficace prend en compte l’incidence du risque sur tous les domaines d’activité de la société pris ensemble.

Les principes ci-après doivent être rappelés :

-  La GIR concerne tous les risques auxquels sont exposés les assureurs et réassureurs
-  La GIR a pour objectif de créer de la valeur pour les actionnaires des sociétés d’assurance et de réassurance, tout en veillant à ce que les engagements vis-à-vis des assurés soient tenus.

La gestion efficace des risques est liée à la planification stratégique des opérations. Lorsque la GIR est intégrée au cycle de planification opérationnelle du réassureur, les décisions de la société (croissance des branches d’activité, acquisitions, développement de nouveaux produits, nouveaux créneaux) sont prises en fonction du risque et s’appuient entièrement sur le processus de GIR.

Plus spécifiquement, la GIR:

-  Prend en compte l’ensemble des systèmes, des structures et des processus en place au sein d’une société de réassurance et dont l’objet est d’identifier, d’évaluer, de traiter, de contrôler, de présenter et/ou rendre compte des sources internes et externes de risque pouvant avoir un impact sur ses opérations;
-  Suppose un langage de risque commun à toute la société;
-  Implique la société systématique et la coordination entre tous les départements fonctionnels;
-  Comprend la gestion des risques de sous-estimation et de surestimation;
-  Vise à quantifier l’ensemble des risques mais reconnaît que tous les risques ne peuvent pas être évalués en termes financiers;
-  Tient compte des processus liés à la fois à la culture et au contrôle du risque;
-  Requiert une prise en compte de manière globale de l’information relative au risque par rapport à des événements antérieurs (sinistres), à la performance actuelle (indicateurs de risque) et par rapport aux résultats futurs (profil du risque ou évaluation du risque).

Le tableau ci-dessous :

- ✚ Identifie les principales étapes à suivre pour la bonne mise en œuvre d’une initiative de GIR au sein d’une société de réassurance.
- ✚ Décrit les concepts ou **les outils et techniques** à employer pour mener à bien chacune de ces étapes.
- ✚ Montre l’état d’avancement des activités liées à la GIR à Aveni Re.

Etapes/Outils & Techniques essentiels	Etat d’avancement à Aveni Re
1. Rassembler, organiser, prioriser et valider les informations pour permettre à la direction de prendre des décisions éclairées.	
✚ Capacité de risque, tolérance au risque et appétit pour le risque	A mettre en œuvre
✚ Sensibilisation aux risques	A mettre en œuvre
✚ Ressources et expertise	A mettre en œuvre
✚ Structure et processus de gouvernance du risque	Processus en cours
2. Appliquer plusieurs éléments quantitatifs et qualitatifs pour l’identification et la définition du profil de risque de la société.	
✚ Registres du risque, registres de contrôle, visites de risque et analyse de l’environnement	A mettre en œuvre
✚ Systèmes de saisie de données sur les risques majeurs	A mettre en œuvre
✚ Modélisation du risque, étude de scénarios et analyse financière dynamique	A mettre en œuvre
3. Soutenir la stratégie, exploiter les opportunités et favoriser l’établissement d’un lien entre la tolérance au risque d’entreprise et l’utilisation de la réassurance	
✚ Gestion de la capacité et de l’exposition	Processus en cours
✚ Adéquation des taux/Directives en matière de tarification	A mettre en œuvre
✚ Limites de risque individuel CONTRE rétention nette	Processus en cours
✚ Transfert du risque/Recours à la réassurance ou la rétrocession	Processus en cours
✚ Gestion des actifs et des passifs	A mettre en œuvre

4. Lier la rentabilité élevée au risque acceptable, compte tenu du mode efficace d'allocation des capitaux.	
 Allocation des capitaux	A mettre en œuvre
 Arbitrage entre risque et rentabilité	A mettre en œuvre
 Planification et budgétisation	Processus en cours

OBJET

Le cadre de GIR est un document qui cherche à unifier toutes les politiques de la société en matière de gestion des risques et à tirer le meilleur parti des avantages liés à la diversification et l'effet de portefeuille. Les structures fonctionnelles de la société utilisant le cadre de GIR seront gérées ensemble et non pas séparément les unes des autres. Ledit cadre prendra en compte tous les groupes de risque, tel que décrit ci-dessous :



Le risque de portefeuille global de la société ne doit pas être uniquement l'effet cumulatif des transactions commerciales conduites de manière totalement indépendante ; bien au contraire, des objectifs doivent être fixés et des limites de risque mises en place afin d'assurer la diversification et l'allocation des capitaux.

Les principaux éléments structurels requis pour qu'Aveni Re puisse appliquer la GIR à ses opérations, sont indiqués ci-dessous:

-  Gouvernance d'entreprise
-  Structure de GIR
-  Politique de gestion du risque
-  Processus de gestion du risque et mise en œuvre des activités y relatives.

Ce document est destiné à fournir des orientations sur la mise en œuvre d'un programme de GIR efficace à Aveni Re. Il recommande le processus de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise auquel la Société est exposée. Il contient également des informations sur le leadership, les responsabilités, les processus et les rapports de la fonction GIR.

Les concepts décrits dans ce cadre, y compris la méthodologie et le processus, ont été adaptés de manière appropriée pour tenir compte des caractéristiques de la Société, notamment les services rendus, la structure du capital, les capacités techniques, la couverture géographique, l'expertise en investissement/placement, les ressources humaines et la stratégie d'entreprise.

La gestion des risques d'entreprise à Aveni Re est un processus d'auto-évaluation de tous les risques importants raisonnablement prévisibles et pertinents auxquels la Société est confrontée et de leur atténuation.

Le « Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) » définit la GIR comme un processus, effectué par le conseil d'administration, la direction générale et d'autres membres du personnel d'une entité, appliqué dans le cadre de l'élaboration de la stratégie et à l'échelle de l'entreprise, conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'entité et gérer les risques à un niveau tolérable, afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs.

La définition ci-dessus est délibérément large et doit être adoptée par Aveni Re pour couvrir les points suivants:

-  Un processus, continu et fluide à travers la Société ;
-  Effectué par des personnes à tous les niveaux de la Société ;
-  Appliqué dans le cadre de la stratégie ;
-  S'applique à l'ensemble de la société et comprend une vision globale du portefeuille des risques à l'échelle de l'entreprise ;
-  Conçu pour identifier les événements potentiels qui, s'ils se produisent, affecteront la Société et pour gérer les risques dans les limites de son appétit pour le risque ;
-  Capable de fournir une assurance raisonnable à la direction générale et au conseil d'administration de la société ;
-  Orienté vers la réalisation d'objectifs de la société.

La Société a donc adopté le COSO comme principe directeur pour la mise en place du cadre de gestion intégrée des risques (GIR). Le cadre COSO comprend huit (8) composantes interdépendantes qui sont: **l'environnement interne, la définition des objectifs, l'identification des risques, l'évaluation des risques, la réponse aux risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et la surveillance.**

L'objectif global d'Aveni Re GIR est de créer, de protéger et d'améliorer la viabilité de la Société en gérant les incertitudes qui pourraient affecter la réalisation de ses objectifs et en tirant également parti des opportunités. La mise en œuvre efficace de la GIR vise à atteindre les objectifs clés suivants:

-  Identification, gestion et surveillance de tous les risques critiques selon une approche holistique conforme aux déclarations d'appétence au risque approuvées par le conseil d'administration ;
-  La prise en charge et la responsabilité des risques sont attribuées aux personnes chargées d'identifier, d'évaluer, d'atténuer et de signaler les expositions aux risques.
-  Assurance au conseil d'administration, à la direction générale et aux autres parties prenantes que tous les risques sont gérés de manière appropriée.

2. Environnement Interne

Gouvernance d'entreprise

L'Aveni Re qui est soumise à la réglementation CIMA s'est aussi engagée à aligner tous les domaines de ses opérations sur les meilleures pratiques. Par conséquent, l'élaboration de ce programme de GIR prend en compte les exigences réglementaires de la CIMA mais aussi les points communs d'autres exigences réglementaires et de notation financière qui comprennent:

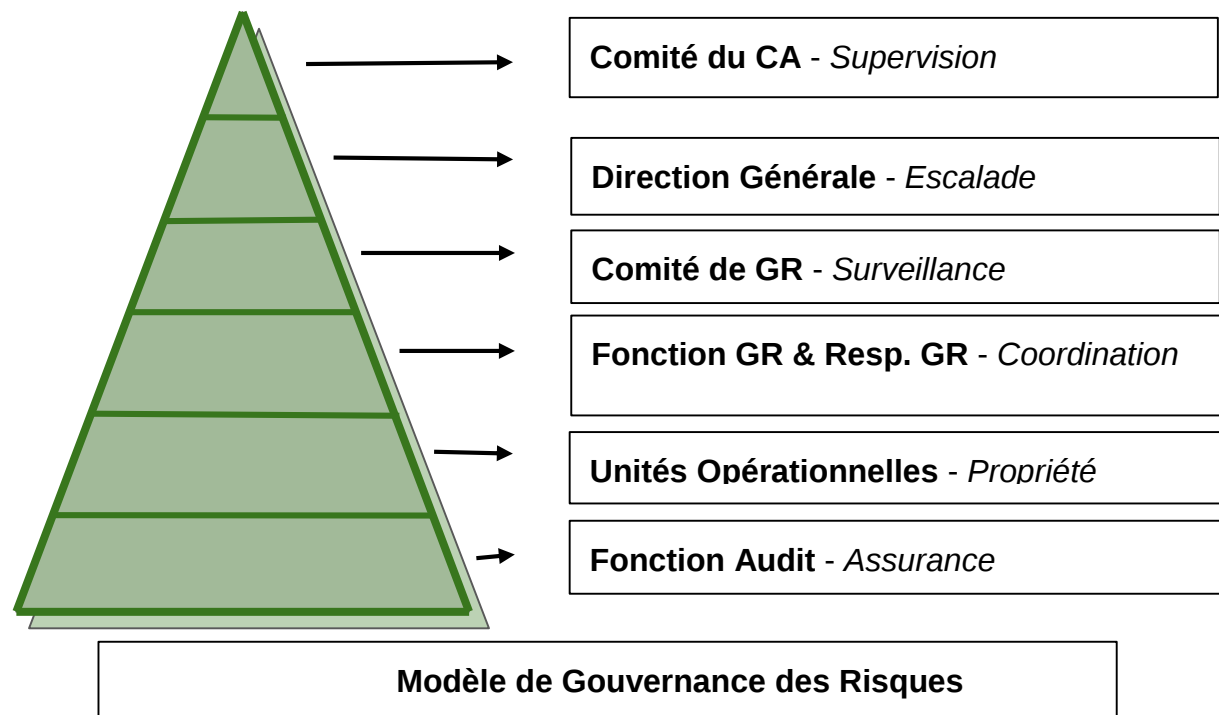
-  Les exigences européennes de Solvabilité II ;
-  Évaluation et gestion de la solvabilité en Afrique du Sud (SAM) ;
-  Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA) ;
-  Association internationale des actuaires ;
-  Le « COSO » ;
-  Organisation internationale de normalisation (ISO) ;
-  Lignes directrices des agences de notation.

La GIR à Aveni Re vise à assurer un équilibre risque-récompense approprié dans toutes les activités de prise de risque de la Société. Cela nécessite une solide fonction GIR et des processus de gestion des risques efficaces pour identifier et contrôler l'exposition aux risques de la société.

Aveni Re prend sa gouvernance au sérieux et se donne les moyens de disposer d'un cadre de gouvernance d'entreprise ancré dans la charte du conseil d'administration qu'elle révisé régulièrement pour garantir la flexibilité dans l'exécution de ses obligations. La charte du Conseil définit clairement la structure du Conseil et définit le rôle du Conseil dans son ensemble à travers l'identification d'un schéma de pouvoirs réservés uniquement au Conseil d'administration. Plus précisément, les termes de référence du comité d'audit et des risques du conseil définissent les

pouvoirs, la composition, les responsabilités et les mandats du conseil en ce qui concerne à la gestion des risques.

Ci-dessous la structure de la gouvernance des risques à adopter par Aveni Re:



ROLES ET RESPONSABILITES

Les rôles et responsabilités des parties prenantes identifiées dans le modèle de gouvernance des risques sont les suivants :

Comité des risques du Conseil

Dans le cadre du mandat du Conseil et spécifiquement pour exercer une partie de ses responsabilités, le Conseil a mis en place un comité d'audit auquel il délègue ses fonctions de gestion des risques.

En ce qui concerne la gestion des risques, les principales responsabilités du comité d'audit du conseil sont les suivantes:

- 🌈 Aider le conseil à déterminer l'appétit pour le risque de la Société ;

- ✚ Superviser l'ensemble de l'univers des risques de la Société, y compris les domaines de risque tels que le risque d'assurance, le risque de marché, le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque opérationnel ;
- ✚ Superviser le développement par la direction générale de:
 - Un cadre de gestion des risques;
 - une philosophie, une stratégie et des politiques de gestion des risques; et
 - un plan annuel de gestion des risques pour la mise en œuvre par la direction de ces politiques;
- ✚ Superviser la formulation par la direction générale d'une méthodologie d'identification des risques efficace et appropriée;
- ✚ Surveiller l'utilisation efficace et continue de la méthodologie d'identification des risques afin que les nouveaux risques soient identifiés suffisamment tôt et la stratégie d'atténuation défini;
- ✚ Examiner les rapports de gestion des risques fournis par le responsable de la gestion des risques;
- ✚ Suivre les plans d'actions GIR en fonction de l'état de mise en œuvre élaboré par le responsable de la gestion des risques;
- ✚ Convenir d'une structure de rapports de la direction générale au comité sur l'état du profil de risque et l'efficacité des procédures de gestion des risques de la Société;
- ✚ Veiller au respect des politiques de gestion des risques formulées et mises en œuvre en examinant les rapports fournis par la direction générale;
- ✚ S'assurer que la stratégie et les politiques de gestion des risques comprennent des dispositifs efficaces pour assurer la conformité aux normes applicables à la Société et le suivi de cette conformité;
- ✚ Évaluer régulièrement sur l'efficacité de la fonction de gestion des risques de la Société et rendre compte au Conseil.

Direction générale

La direction générale de la société est ultimement responsable de la gestion des risques au sein de la société. Elle veillera à la mise en œuvre effective de la gestion des risques dans les tolérances et préférences de risque du Conseil. Elle est également responsable de la mise en place et de la surveillance ultime du Responsable de la gestion des risques et de la fonction de gestion des risques.

La direction générale veillera à promouvoir et à encourager de bonnes pratiques et une culture de gestion des risques au sein de la Société.

Comité des risques de la direction

Afin d'aider le conseil d'administration et la direction dans l'exercice de leurs fonctions, la direction doit également mettre en place un comité consultatif pour conseiller et soutenir le directeur général

sur la gestion des risques de la Société. Le comité est autorisé à demander tous les renseignements dont il a besoin à tout département, centre de production ou employé de la société afin d'exercer ses fonctions ainsi que d'obtenir d'autres conseils professionnels sur toute question relevant de son mandat.

Le comité ci-dessus a les responsabilités suivantes:

-  Superviser l'évolution et le processus des pratiques de gestion des risques à l'échelle de la Société;
-  Promouvoir la GIR et veiller à ce que le processus et la culture de gestion des risques soient intégrés dans toute la Société;
-  Renforcer la sensibilisation générale aux meilleures pratiques de gestion des risques;
-  Évaluer les stratégies de réponse aux risques de la société pour examen et approbation par le PDG;
-  Examiner les rapports de gestion des risques fournis par le Responsable de la gestion des risques;
-  Suivi des plans d'action GIR en fonction de l'état de mise en œuvre compilé par le Responsable de la gestion des risques ;
-  Fournir des rapports de GIR pour divulgation dans les états financiers annuels ;
-  Superviser le développement et l'examen périodique du registre des risques et du registre des contrôles;
-  Évaluer et surveiller l'exposition globale au risque de la Société et recommander des mesures, des stratégies et des ressources pour les contrôler, les atténuer et autrement les gérer efficacement;
-  Examiner et déterminer les niveaux de tolérance au risque appropriés sur la recommandation du Responsable de la gestion des risques et des directeurs des départements;
-  Examiner le registre des risques de la Société, en particulier la cartographie et déterminer les risques à soumettre au comité du Conseil;
-  Examiner et recommander pour approbation le cadre de gestion des risques et les structures nécessaires pour identifier, mesurer et contrôler les risques;
-  Examiner l'efficacité du processus de gestion des risques dans l'ensemble de la Société;
-  Faciliter les communications au sein de la Société sur les questions de gestion des risques.

Responsable de la gestion des risques et fonction de gestion des risques

Le Responsable de la gestion des risques est le chef de la fonction des risques d'entreprise et superviserait les différents risques auxquels la Société est exposée. Ces risques comprennent les risques de souscription, les risques de marché, les risques de crédit, les risques de liquidité, les risques stratégiques, les risques de conformité, les risques de réputation et les risques opérationnels dans l'ensemble de la société.

Le rôle du Responsable de la gestion des risques est d'assurer, avec l'aide de la fonction de gestion des risques, les responsabilités suivantes:

- ✚ Orientation générale et établissement de normes minimales pour la conduite des activités de gestion des risques dans la société;
- ✚ Supervision des activités de gestion des risques dans l'ensemble de la société pour garantir le respect des normes minimales, y compris la surveillance des données agrégées sur les risques ;
- ✚ Leadership fonctionnel pour le personnel spécialisé de la société impliqué dans les activités de gestion des risques afin de garantir qu'un cadre de gestion intégrée des risques fonctionne selon des normes prescrites dans l'ensemble de la société;
- ✚ Surveiller les principales tendances des pratiques pour assurer que le programme de GIR de la société évolue continuellement;
- ✚ Capacité de recherche pour s'assurer que la société est tenue au courant des derniers développements et exploite ces développements au profit de la société ;
- ✚ Veiller à ce qu'il y ait une opinion indépendante sur l'efficacité et l'efficience des dispositions de gestion des risques ;
- ✚ Assurer la liaison avec les agences de notation et fournir les informations pertinentes selon les besoins;
- ✚ Fournir des services supplémentaires jugés nécessaires par la société ou à la demande des départements et des unités opérationnelles qui n'entrent pas en conflit avec leur rôle;
- ✚ Formuler les recommandations éclairées sur les principaux domaines à risque et soumettre au directeur général les problèmes qui ne peuvent pas être résolus avec des unités opérationnelles individuelles.

Pour la fonction de gestion des risques, les tâches sont décrites sous la section Fonctions de contrôle ci-dessous.

FONCTIONS DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Fonction d'audit interne

La fonction d'audit interne assurera à la fois un rôle indépendant d'assurance au niveau de la société et une fonction de contrôle au niveau opérationnel. La fonction d'audit interne jouera un rôle clé en fournissant une assurance indépendante sur la gestion des risques et les procédures de contrôles internes.

La fonction d'audit interne, en concertation avec le comité d'audit et la direction générale, doit définir les éléments du cadre d'audit interne par lesquels l'environnement de contrôle interne et l'efficacité du système de contrôle interne relatif à la gestion des risques peuvent être évalués.

Par conséquent, la fonction d'audit interne doit effectuer une évaluation de l'adéquation des procédures, processus et contrôles de gestion des risques une fois par an et fournir à la direction générale et au comité du conseil une assurance sur les activités de la gestion intégrée des risques de la société.

Fonction de conformité

La fonction de conformité veillera à ce qu'Aveni Re soit en mesure de respecter ses obligations légales et réglementaires qui soutiennent et maintiennent une culture de conformité et d'intégrité. Le Responsable de la fonction de conformité jouit de la liberté au sein de la structure organisationnelle d'être objectif et indépendant de l'influence des autres fonctions et de la direction. Le Responsable de la fonction de conformité a le pouvoir et l'obligation d'informer sans délai le Conseil d'administration en cas de non-conformité majeure d'un membre de la direction, ou de toute non-conformité significative d'Aveni Re, et si des mesures appropriées sont prises pour corriger les problèmes de non-conformité.

La fonction de conformité sera chargée de mettre en œuvre un plan de conformité et fera régulièrement rapport sur la satisfaction d'Aveni Re de ses obligations de conformité internes et externes.

La fonction de conformité a accès au Conseil d'Administration et rend compte à celui-ci sur des questions telles que:

-  La stratégie de la fonction conformité;
-  Plan opérationnel de la fonction conformité;
-  Ressources disponibles pour la fonction de conformité;
-  Les principaux risques de conformité auxquels la société est confrontée et les mesures prises pour y faire face;
-  Comment les unités organisationnelles ou les principaux domaines d'activité de la société fonctionnent par rapport aux normes et objectifs de conformité;
-  Problèmes de conformité impliquant la direction ou des personnes occupant des postes de responsabilité majeure au sein de la société;
-  Violations ou problèmes de conformité importants impliquant toute autre personne ou unité de la société.

Fonction de gestion des risques

La fonction de gestion des risques a la responsabilité de veiller à ce que la société soit en mesure d'identifier, de mesurer, de gérer, de surveiller et de signaler en temps opportun tous les risques importants.

Le Responsable de la fonction de gestion des risques jouit de la liberté au sein de la structure organisationnelle d'être objectif et indépendant de l'influence des autres fonctions et de la direction générale.

De plus, il a le pouvoir et la responsabilité de rapporter régulièrement au comité d'audit du conseil tous les problèmes importants concernant l'évolution du profil de risque d'Aveni Re, la gestion de la fonction de risque elle-même et les problèmes de gestion des risques liés aux questions stratégiques.

Les tâches de la fonction de gestion des risques comprennent :

- ✚ Assister le Conseil d'Administration et la Direction Générale dans le fonctionnement efficace du système de gestion des risques, notamment en effectuant des analyses spécialisées et des revues de qualité;
- ✚ Évaluer l'environnement des risques internes et externes sur une base continue;
- ✚ Documenter et signaler les changements défavorables significatifs affectant le système de gestion des risques de la société au Conseil d'Administration;
- ✚ Effectuer régulièrement des tests de résistance et des analyses de scénarios;
- ✚ Maintenir une vue globale et agrégée de la société sur le profil de risque de la société;
- ✚ Rendre compte des détails sur les expositions aux risques et conseiller le Conseil d'administration sur les questions de gestion des risques en relation avec les questions stratégiques comme la stratégie d'entreprise, les grands projets et les investissements;
- ✚ La position actuelle de solvabilité de la société, y compris un calcul du capital minimum et la marge de solvabilité;
- ✚ Identifier et évaluer les risques émergents;
- ✚ Tenue du registre des risques;
- ✚ Suivi des principaux indicateurs de risque;
- ✚ Collecter des informations sur les indicateurs clés de risque.

Fonction de contrôle actuariel

La fonction de contrôle actuariel est chargée d'évaluer et de fournir des conseils à Aveni Re concernant, au minimum, les provisions techniques, les activités de souscription et de tarification, les accords de rétrocession et le respect des exigences statutaires et réglementaires.

Le Responsable de la fonction de contrôle actuariel devrait avoir le pouvoir et l'obligation d'informer rapidement le conseil d'administration de toute circonstance qui pourrait avoir un effet défavorable et significatif sur la société d'un point de vue actuariel, comme les réserves techniques ou la situation financière d'Aveni Re, ou si Aveni Re ne respecte pas ou est peu susceptible de se conformer aux exigences actuelles de solidité financière.

Des rapports écrits sur les évaluations actuarielles doivent être présentés au conseil d'administration, à la direction générale ou à d'autres personnes clés dans les fonctions de contrôle.

La fonction actuarielle évalue et fournit des conseils sur les questions suivantes:

- ✚ Profil de risque de souscription de la société présentant les éléments suivants:
 - Type de réassurance,
 - Type de produit,
 - Répartition géographique,
 - Sommes assurées, y compris la part d'Aveni Re,
 - Premium, y compris la part d'Aveni Re, et
 - Sinistres déclarés.

- ✚ Méthodologie et adéquation des réserves techniques montrant la durée des passifs. La fonction doit également élaborer et maintenir une politique de provisionnement;
- ✚ Position de solvabilité prospective de la société, en utilisant des tests de stress et des scénarios;
- ✚ Politiques et contrôles d'évaluation et de gestion des risques concernant les questions actuarielles ou la situation financière de la Société;
- ✚ Politiques de souscription, y compris des opinions sur le caractère suffisant des primes pour couvrir les pertes futures et l'incidence des frais de gestion et des commissions;
- ✚ Accords de réassurance, y compris des opinions sur l'adéquation des principaux contrats de réassurance, et couverture attendue dans des scénarios de crise liés à la politique de souscription. La Fonction développera et maintiendra également une politique de réassurance;
- ✚ Développement et conception de produits, y compris les termes et conditions des contrats de réassurance.

AUTRES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Les rôles et responsabilités des autres unités opérationnelles (centres de production) dans le modèle de gouvernance des risques sont les suivants:

- ✚ Assurer la conformité avec les politiques de risques applicables;
- ✚ Fournir les informations nécessaires dans le format à déterminer par le Responsable de la gestion des risques pour lui permettre d'identifier, d'examiner et d'évaluer les expositions aux risques de l'unité;
- ✚ Identifier et signaler les risques ou menaces émergents au Responsable de la gestion des risques;
- ✚ Enregistrer et signaler les événements à risque, les problèmes, les pertes et autres cas liés aux risques au Responsable de la gestion des risques et aux autres unités de contrôle appropriées;
- ✚ Effectuer des exercices d'évaluation des risques et des contrôles régulièrement ou sur instruction du Responsable de la gestion des risques.

3. Définition des objectifs

Objectifs stratégiques clés

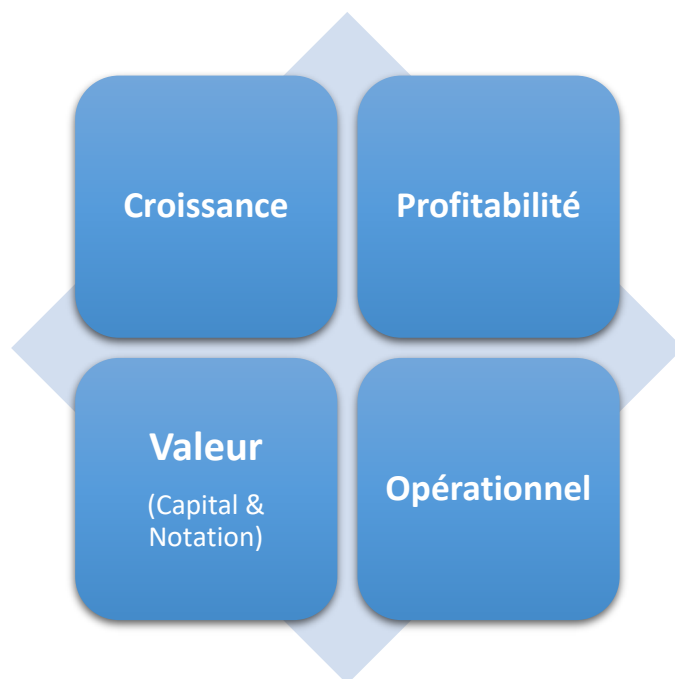
Les objectifs stratégiques d'Aveni Re incluent la croissance, l'augmentation de la valeur des parties prenantes et la réduction des coûts. Plus formellement, les principales orientations stratégiques de la Société sont détaillées dans le plan stratégique 2019 - 2022. Ces orientations stratégiques ont été approuvés par le conseil d'administration de la société et formeront la base de la prise de décisions et de la gestion des risques dans l'ensemble de la Société. Les objectifs ont été pris en compte dans l'élaboration du présent document.

Appétit pour le risque

La GIR fournit à la direction une vision solide et holistique à l'échelle de l'entreprise des événements potentiels qui pourraient affecter la capacité de la société à atteindre les objectifs stratégiques énoncés ci-dessus. Ces événements constituent ainsi des risques auxquels la société est exposée pour atteindre ses objectifs.

Par conséquent, **l'appétit pour le risque indique le degré de risque, à un niveau global, que la Société est prête à accepter ou à prendre dans la poursuite de ses objectifs.**

Le tableau ci-dessous montre **les mesures de l'appétit pour le risque et les indicateurs de risque clés (KRI)** qui seraient utilisés pour surveiller ces risques comme les signaux d'alerte précoce et pour les actions correctives.



Les déclarations d'appétit pour le risque d'Aveni Re sont les suivantes :

Les mesures de l'appétit pour le risque et les indicateurs de risque clés (KRI) sont les suivantes:

Appétit pour le risque	Déclarations d'appétit pour le risque
Croissance	Aveni Re ne souhaite pas réaliser une croissance des primes inférieure à 10% par rapport à l'année précédente.
Profitabilité	Aveni Re ne souhaite pas que les revenus bruts de chaque exercice s'écartent de l'objectif de plus de 10%. Revenus bruts = bénéfice brut d'exploitation + revenu de placement sur l'actif total
Capital	Aveni Re ne peut tolérer une marge de solvabilité inférieure au minimum réglementaire. Elle ne peut aussi tolérer un taux de couverture des engagements règlementés inférieure à 100%
Opérationnel	Aveni Re ne peut tolérer des pertes de risque opérationnel supérieures à 1% du total des dépenses administratives au cours d'une année, sous réserve d'un maximum de 3 événements par année.

	Mesures de l'appétit pour le risque	KRI
Croissance	Chiffre d'affaires brut (1)	10%
	Chiffre d'affaires net (2)	
	Prime acquise de l'exercice (3)	
	Taux de croissance annuel de la liquidité totale (4)	10%
Profitabilité	Ratio des sinistres encourus nets (7)	50%
	Ratio des coûts d'acquisition nets (8)	27%

	Ratio des dépenses techniques nettes (9)	77%
	Ratio Combiné (10)	87%
	Rendement moyen des placements (11)	6%
	Ratio des frais de gestion (12)	10%
	Taux de croissance annuel du bénéfice brut (bénéfice d'exploitation et revenu de placement)	15%
Capital	Marge de solvabilité	>100%
	Rendement moyen des capitaux propres (13)	5%
Opérationnel	RH	• Roulement de personnel de plus de 10% par an. • Absentéisme du personnel de plus de 1% en un mois
	Politiques/ Procédures	• Tolérance zéro (0) pour les infractions à la réglementation et les amendes • Tolérance zéro (0) pour les litiges • Tolérance zéro (0) pour non-conformité aux politiques de la Société
	Systèmes	• Pas plus de 5 heures d'arrêt par application et serveur par trimestre • Tolérance zéro (0) pour les violations de la sécurité informatique

Les définitions des mesures sont dans l'annexe

4. L'identification des risques

L'identification des risques doit se faire sur une base continue pour les activités et processus existants de la Société, et sur une base ad hoc au besoin pour les activités, processus, produits, et placements nouveaux qui peuvent changer le profil de risque de la Société.

Le processus

- La fonction GIR continue de surveiller les expositions aux risques de la Société par rapport aux niveaux de tolérance en examinant les principaux indicateurs de risque;
- L'identification périodique des risques doit être effectuée chaque année;
- Des champions des risques sont sélectionnés pour représenter tous les centres de production et les services centraux. La liste des champions des risques figure à l'annexe 6;
- Le registre des risques doit être distribué à tous les champions des risques et chefs fonctionnels pour examen;
- Le processus d'identification périodique des risques doit comprendre les étapes ci-après.



- Analyse préliminaire et revue de haut niveau du registre des risques dans le cadre du plan stratégique et des objectifs commerciaux;

- Brainstorming des responsables et cadres supérieurs en vue d'identifier les risques qui peuvent avoir augmenté depuis le dernier examen;
 - Poursuite des recherches pour inclure les événements qui ne figurent pas dans le registre des risques;
 - Mise à jour du registre des risques.
- Des questionnaires seraient envoyés aux champions des risques et aux Directeurs des département fonctionnels pour rassembler les risques identifiés.
 - Pour aider à l'identification, les risques doivent être considérés dans les principales catégories de risque;
 - La fonction GIR a défini 9 catégories de risques qui sont les suivantes:
 - **Risque d'assurance**
 - **Risque de Crédit**
 - **Risque de Marché**
 - **Risque de Liquidité**
 - **Risque Operationnel**
 - **Risque Stratégique**
 - **Risque de Réputation**
 - **Risque de Régulation/Conformité**
 - **Risque Emergent**
- S'il existe de nouveaux risques autres que ceux déjà inscrits dans le registre des risques, dans l'une des catégories, les réponses aux questionnaires doivent contenir une description adéquate des risques identifiés, comment ces risques peuvent affecter la réalisation de l'un des objectifs clés de la Société;
- Lorsque les risques ne sont plus pertinents, l'évaluateur doit fournir les raisons pour lesquelles ces risques ne sont plus pertinents pour la Société;
- Ces risques seraient documentés dans le registre des risques avec l'identification des personnes en charge des risques.

5. L'évaluation des risques

L'évaluation des risques doit comprendre la probabilité de survenance d'un risque et l'incidence (impact financier) d'un risque sur la réalisation des objectifs de la Société dans un délai déterminé.

Niveau de risque = probabilité de risque x incidence (impact financier) du risque

Le guide de l'incidence et de la probabilité à utiliser par la société est présenté à l'annexe 3. Il serait révisé s'il y a des changements importants dans l'appétit pour le risque de la société.

Le processus:

- Les risques identifiés comme décrit dans la section 4 ci-dessus sont répertoriés dans le registre des risques et classés de manière appropriée;
- Les champions du risque et les chefs fonctionnels estimeront la perte probable inhérente que pourrait subir la Société en utilisant une combinaison d'impact (en termes financiers) et de probabilité (qui reflète la probabilité de survenance);
- Le guide de notation doit être fourni à l'évaluateur des risques;
- La fonction GIR doit rassembler les résultats de l'évaluation et les agréger au niveau de la Société;
- Le registre des risques doit être mis à jour avec le rapport d'évaluation et la cartographie des risques doit être tracée (niveau de risque inhérent);
- Des contrôles pour atténuer les risques identifiés doivent être sélectionnés et mis en œuvre (le processus est détaillé dans la section 7);
- Une évaluation des risques résiduels doit être effectuée après l'identification des contrôles;
- Une évaluation quantitative des risques peut également être effectuée dans certaines catégories de risques tels que le marché, le crédit, la liquidité et l'assurance. Cette évaluation quantitative peut comprendre:
 - Test de sensibilité et analyse de scénarios,
 - Modélisation stochastique de la probabilité et de l'impact des risques,
 - Modèles de facteurs de risque tels que les modèles des agences de notation.
- Les méthodes quantitatives ci-dessus sont soumises à la disponibilité d'outils et d'expertise. La GIR acquiert les outils, les connaissances et l'expertise nécessaires pour exécuter ses fonctions.

5. Réponses aux risques

L'exercice d'évaluation des risques et de notation doit être utilisé pour tracer la cartographie des risques. Cette carte montrera la position des risques identifiés sur la courbe d'appétit pour le risque de la Société en utilisant des méthodologies de notation qui font référence à l'appétit pour le risque.

Pour chaque risque identifié, la Société doit établir une option de réponse appropriée afin d'optimiser la gestion des risques. Il y a quatre (4) options parmi lesquelles la Société peut choisir comme suit:

- Accepter- La Société décide d'accepter, de gérer et de surveiller le niveau de risque et de ne prendre aucune mesure pour réduire les risques. Cependant, des contrôles doivent être mis en place pour garantir que les risques n'escaladent pas au-delà des limites acceptables;
- Atténuer / Réduire- La Société est prête à accepter certains risques en mettant en œuvre des processus de contrôle pour gérer les risques dans les tolérances de risque établies;
- Transférer- La Société choisit de transférer le risque à un tiers; et
- Éviter- La Société estime que le risque est inacceptable et évitera spécifiquement le risque.

Le diagramme ci-dessous montre la réponse qui peut être adoptée en fonction de la zone du graphique où un risque particulier est positionné.

Certain	Eviter						
Presque certain							
Probable	Atténuer/Réduire/Transférer						
Possible							
Faible	Accepter						
Improbable							
Ecarté							
Probabilité / Impact	Insignifiant	Mineur	Modéré	Major	Signifiant	Critique	Catastrophique

Les personnes en charge des risques seraient également sélectionnées pour garantir la mise en œuvre des réponses aux risques sélectionnées.

7. Activités de contrôle

Le contrôle des risques est un processus de détermination et de mise en œuvre de méthodes d'atténuation des risques. Les activités de contrôle doivent se rapporter aux processus et procédures qui seraient adoptés pour gérer les expositions aux risques clés dans les principales catégories de risques décrites ci-dessus.

Les mesures de contrôle des risques sont des systèmes qui contiennent les risques ou les conséquences des événements à risque en:

- Limitant les conséquences financières des risques. Les conséquences financières incluent les pertes si l'événement à risque se produit avec le coût des techniques d'atténuation;
- Limitant l'impact et les effets d'un risque qui se produit- en particulier réduire la probabilité d'une perte importante ou catastrophique;
- Réduisant les conséquences d'un risque qui se produit pour assurer la pérennité de la Société;

Ces contrôles doivent être appliqués à toutes les catégories de risques sur le diagramme des risques comme suit:

- Accepter la zone à risques: des contrôles doivent être utilisés pour surveiller les risques dans cette zone et gérer ces risques afin qu'ils ne se développent pas à un niveau inacceptable;
- Atténuer / réduire / transférer la zone à risque: des contrôles doivent être utilisés pour contenir les risques dans cette zone à des limites acceptables conformes à l'appétit pour le risque et à la tolérance;
- Éviter la zone à risque: des contrôles doivent être utilisés pour s'assurer que les risques dans cette zone n sont exclus des activités de la Société.

Les contrôles et activités de gestion des risques seront spécifiquement contenus dans les politiques correspondantes en fonction de la catégorie de risque. Les catégories de risques, politiques et contrôles suivants sont applicables:

Catégories de risques	Politiques/Manuels de Procédures	Contrôles
Risques d'Assurance	• Manuel de souscription • Manuel de retrocession	• Philosophie de la souscription • Gestion des Expositions • Contrôle technique • Revue et Approbation des décisions de souscription et paiements des sinistres • Diversification • Retrocession • Reserving • Clauses et exclusions • Tarification • Visites de marchés • Analyses techniques sur le renouvellement
Risques de Crédit/de Marché/de Liquidité	• Politique de placement	• Comité de placement

		• Politique de gestion des placements • Actifs admissibles • Maturité • Qualité des instruments et émetteurs • Diversification • Limites d'exposition
Risques Operationnels/Regulations & Conformité/ Réputation	• Manuel des procédures administratives, comptables, financières et informatiques	• IT report • IT audit • Gestion de la sécurité informatique • Maintenance des applications • Gestion des RH • Inventaires physiques • Rapprochements bancaires • Cycle des dépenses • Contrôles comptables • Contrôles budgétaires

8. Surveillance

La surveillance des risques est le processus visant à garantir que les risques continuent d'être gérés. Les objectifs de la surveillance des risques sont les suivants:

- Déterminer si l'exposition au risque et / ou l'appétit pour le risque de la Société a changé au fil du temps;
- Identifier de nouveaux risques ou des changements dans la nature des risques existants;
- Rendre compte des risques réellement survenus et de la manière dont ils ont été gérés;
- Évaluer si le processus de gestion des risques existant est efficace.

La surveillance est une partie fondamentale du cycle de GIR. C'est lorsque le risque et les activités de réponse au risque sont comparés à leurs niveaux acceptables correspondants.

Il permet également de s'assurer que les risques sont identifiés et que les réponses et les contrôles des risques sont adéquats et appropriés. L'audit interne et le comité d'audit et des risques du conseil d'administration jouent un rôle de surveillance important pour confirmer que la direction surveille et gère les risques conformément aux niveaux établis.

Les éléments suivants sont les principaux éléments de la surveillance:

- Les indicateurs clés de risque (KRI) sont au cœur du suivi. Les KRI sont des paramètres qui sont utilisés pour fournir des signaux d'alerte précoce de l'augmentation des expositions au risque dans divers secteurs de la société.
Les KRI sont élaborés à partir des déclarations d'appétit et des risques identifiés. Des KRI sont attribués pour la surveillance de chaque déclaration d'appétit.
- Les registres des risques et des contrôles seraient mis à jour avec l'utilisation des évaluations sur une base annuelle. L'évaluation a été décrite dans la section Évaluation des risques ci-dessus. Les résultats des évaluations sont analysés, examinés et utilisés pour mettre à jour les registres des risques et des contrôles de la Société.

Cadre de déclaration des risques

La fonction GIR ne peut remplir correctement sa fonction que s'il ne reçoit les bonnes informations au bon moment.

Par conséquent, les départements et unités fonctionnelles devraient toujours inclure Responsable et la fonction GIR dans la distribution de leurs rapports périodiques. Ces rapports comprennent:

- **Finances et comptabilité:**

- Rapports financiers (mensuels, trimestriels, semestriels)
- Analyse des frais de gestion
- Rapports sur les placements (dont la concentration des actifs de placement, la nature, la durée, la sécurité, la devise, la distribution et, surtout, les rendements actuels des actifs)

- **Opérations Techniques:**

- Rapport de production (les primes, sommes assurées et sinistres) par produit, lieu, type de réassurance, etc.)
- Mouvements et variations des réserves, informations sur la durée moyenne des passifs
- Analyse des charges techniques (dont les commissions)
- Rapport sur les changements de taux de prime
- Rapport sur les comptes techniques et les projections, y compris les hypothèses
- Recommandations et suivis des missions de contrôle et d'audit

- **Informatique:**

- Rapport sur les temps d'arrêt d'Internet
- Rapport sur les incidents techniques
- Rapport sur les problèmes d'application et les statuts de résolution
- Rapport sur les sauvegardes de données, tests et des capacités
- Rapport sur les menaces et les violations de sécurité
- Rapports sur les projets informatiques

- **Administration et RH:**

- Rapports sur le roulement du personnel
- Nombre d'employés (siège et bureaux)
- Rapports sur l'absentéisme et les retards
- Rapports sur les dommages causés aux actifs de la Société
- Rapports sur les incidents, y compris les incendies, les pannes de machines, les vols, etc.
- Rapport sur les menaces physiques ou environnementales aux vies et aux propriétés dans les locaux de la Société

- **Audit interne**

- Rapports sur les faiblesses du contrôle et des processus
- Recommandations et mise en oeuvre
- Rapport sur les cas présumés de fraude

- **Secrétariat**

- Rapport sur les questions juridiques
- Registre des actionnaires
- Composition et profil du CA

9. Information et Communication

Rapports :

Les rapports du processus de GIR sont exigés par le conseil et la direction afin de prendre des décisions stratégiques éclairées et également d'influencer les changements de politiques qui affectent les opérations de la Société.

Par conséquent, la fonction GIR fournit régulièrement des rapports à la direction. La fréquence des rapports doit coïncider avec tout processus entrepris par la GIR ou sur une base ad hoc selon les besoins.

La GIR fournit des rapports couvrant les points suivants:

- Un résumé de la nature et de l'ampleur des risques importants et des risques qui dépassent leurs niveaux de risques acceptables;
- Identifier le calendrier et l'état de toutes les activités de gestion des risques supplémentaires qui pourraient être nécessaires pour ramener les risques dans les niveaux de risque approuvés;
- Identifier toute tendance négative des zones à haut risque et tout changement dans les activités de gestion des risques;
- Mettre en évidence tous les nouveaux risques, y compris leurs activités d'évaluation, de réponse et de gestion des risques;
- Identifier les risques émergents les plus importants;
- Résumer toutes les attentes par rapport aux politiques ou limites établies pour les risques clés;
- Niveau de conformité avec les politiques internes;
- Rapports d'incidents et de pertes les plus fréquents;
- Indicateurs clés de risque;
- Cartographie des risques;
- Exigences de capital via le modèle de capital interne et le capital de l'agence de notation.

Leçons à tirer des risques, information et communication

Le Comité de gestion des risques doit communiquer à tous les membres du personnel les informations sur les risques approuvés afin de mieux comprendre comment les activités peuvent entraîner des risques pour la Société. Les informations sur les événements passés à risque et les risques émergents internes et externes sont communiquées régulièrement par le biais des moyens disponibles: bulletins trimestriels, mémos internes, Intranet de l'entreprise, etc.

Sensibilisation et ateliers

Le Comité de gestion des risques doit fournir régulièrement un programme de sensibilisation à tous les membres du personnel pour accroître la sensibilisation aux risques ainsi que leurs rôles, responsabilités et obligations en matière de gestion des risques.

Des ateliers et des formations doivent être organisés pour tous les membres du personnel au moins une fois par an ou sur une base ad hoc en fonction des besoins.

La méthode utilisée pour ces ateliers doit être la plus appropriée à la situation et doit comprendre:

- Face à face pour tout le personnel à proximité du facilitateur;
- Vidéoconférence pour d'autres membres du personnel dans des régions éloignées;
- Webinaires et téléconférences.

10. Risques émergents

Les risques émergents sont des risques en développement ou déjà connus qui sont sujets à incertitude et ambiguïté et sont donc difficiles à quantifier à l'aide des techniques traditionnelles d'évaluation des risques.

La gestion des risques émergents s'attaquera aux risques qui ne menacent pas actuellement la position de solvabilité de la Société, mais qui pourraient à l'avenir menacer cette position.

La fonction de GIR, avec tous les champions des risques, analyserait périodiquement le paysage opérationnel de la Société pour identifier ces risques.

Le processus d'identification des risques émergents sera similaire au processus initial d'identification des risques décrit à la section 4.

De plus, des tests de résistance et des scénarios seraient utilisés pour analyser l'effet des expositions existantes et nouvelles sur les opérations et la solvabilité de l'entreprise comme suit:

- Tests de scénario: cela implique l'utilisation de «et si» pour rassembler les événements et leurs impacts. Différents scénarios seraient analysés individuellement et surtout ensemble pour voir l'impact des synergies entre les événements;
- Tests de résistance: cela implique de mettre en évidence les hypothèses sous-jacentes aux événements connus par une variation extrême des paramètres. En faisant cette

variation extrême des paramètres, cela aidera également à identifier les événements qui interagissent dans les situations extrêmes.

11. Propriété de la politique de GRE

Ce document et ses politiques doivent être considérés comme un cadre guidant les activités et les opérations de la fonction GIR, en particulier les activités liées à la gestion des risques. La fonction GIR s'approprie le cadre, sa mise en œuvre et son examen.

Lorsqu'il existe des activités de gestion des risques non couvertes par le cadre, il incombe au Responsable de la GIR de mener ces activités et de proposer une révision du cadre pour les couvrir.

Le cadre doit être revu pour s'assurer qu'il est toujours applicable et pertinent au profil de risque actuel de la Société, au moins une fois par an.

Toutes les révisions du cadre doivent être approuvées par la direction et le conseil d'administration et les modifications ou mises à jour doivent être communiquées à tout le personnel.

Avantages attendus de la GRE

La mise en œuvre réussie du programme de GIR devrait entraîner les avantages suivants pour la Société:

- Alignement de la stratégie commerciale avec l'appétit pour le risque;
- Réduire la probabilité de pertes opérationnelles;
- Aide à la détection précoce des activités illégales / frauduleuses;
- Utilisation plus efficace des capitaux et des ressources;
- Amélioration de la réponse aux risques;
- Saisir les opportunités;
- Moins de surprises;
- Processus et procédures commerciales plus efficaces;
- Des décisions plus claires et mieux informées.

12. Conclusion

Ce cadre est conçu pour être basé sur les meilleurs principes de GIR. Il contient en grande partie tous les éléments fondamentaux d'une structure de GIR et les principes qui y sont contenus seraient interprétés et appliqués par la fonction de GIR selon les besoins.

La culture du risque de la Société a été implicitement intégrée dans le cadre et couvre les domaines culturels suivants:

- Gouvernance des risques et structure organisationnelle;
- Cadre d'appétit pour le risque;
- Rapports et communication des risques;

Il est important que le cadre soit révisé régulièrement, au moins tous les deux ans, pour s'assurer qu'il continue d'être pertinent pour le profil de risque et la stratégie de la Société. Une révision peut également être requise en cas de modification importante des objectifs et du profil de risque de la Société.

Annexe 1: Categorisation des risques & Définitions

Categories de risques	Définition
Risque d'assurance	Risque de perte concernant l'activité de base, résultant de l'inadéquation de la souscription ou du provisionnement.
Risque de Crédit	Risque que l'une des parties à un instrument financier manque à ses obligations et fasse subir une perte financière à l'autre partie.
Risque de Marché	Risque de pertes résultant de changements de la valeur de marché des actifs détenus.
Risque de Liquidité	Risque que la Société éprouve des difficultés à mobiliser des fonds pour honorer les engagements liés aux contrats de réassurance et d'autres obligations à l'échéance.
Risque Opérationnel	Risque de perte résultant de défaillances ou de manquements internes liés aux processus, au personnel et aux systèmes, ou à des événements extérieurs.
Risque Stratégique	Risque d'échec de la stratégie adoptée par la Société ou d'un défaut de prise en compte des opportunités par cette stratégie.

Risque de Réputation	Risque de perte découlant d'un préjudice porté à l'image de la Société, entraînant une perte d'affaires et d'avantage concurrentiel.
Risque de Régulation/Conformité	Risque de perte découlant du non-respect d'un accord statutaire ou d'un accord d'actionnariat et de normes/politiques internationales, entraînant l'application d'amendes, de sanctions et à terme, la révocation de la licence d'exploitation.
Risque Emergent	Risques en développement ou déjà connus qui sont sujets à incertitude et ambiguïté et sont donc difficiles à quantifier à l'aide des techniques traditionnelles d'évaluation des risques.

Annexe 2: Registre des Risques

En règle générale, le registre des risques doit avoir le contenu suivant et doit être mis à jour semestriellement à l'aide de l'exercice d'évaluation des risques et du contrôle.

Item	Description
Nom du Risque	Affiche le nom du risque
Description du Risque	Description brève mais précise du risque
Catégorie de Risque	Catégorie de risque où le risque se situe, par exemple: • Risque d'assurance • Risque de Crédit • Risque de Marché • Risque de Liquidité • Risque Operationnel • Risque Stratégique • Risque de Réputation • Risque de Regulation/Conformité • Risque Emergent
Secteur Fonctionnel	Le secteur fonctionnel de la Société d'où provient le risque. Ces domaines sont: • Finances & Comptabilité • Administration • Ressources Humaines • Souscription • Retrocession

	• Informatique • Risque Management • Conformité • Audit interne • Secrétariat
Profil de Notation	Cela montre les scores du risque tel que déterminé par un produit de l'impact et de la probabilité d'occurrence. Il montre également le niveau inhérent, le niveau résiduel et le niveau cible du risqué.
Contrôles Associés	Il s'agit des contrôles associés au risque.
Responsable du risque	Il s'agit de la personne qui, dans son rôle, est responsable du risque et peut le contrôler soit par politique, soit par des activités spécifiques. Habituellement, les chargés de risques coïncideront (mais pas nécessairement) avec les responsables fonctionnels.
Problèmes associés	Ce sont des problèmes qui ont été identifiés et associés à un risque particulier.

Annexe 3: Profil de notation des risques et des contrôles

Évaluation des risques

Le tableau ci-dessous montre l'échelle d'impact utilisée par Aveni Re pour évaluer les risques individuels. Ces échelles d'impact seront utilisées pour la notation de l'impact inhérent, de l'impact résiduel et de l'impact cible.

No	Description	Impact Financier	Implication
7	Catastrophique	CFA 10 000M	Impact dévastateur sur la rentabilité actuelle de la Société
6	Critique	CFA 1 000M	Sinistre de grande ampleur dépassant les capacités de la Société

5	Significant	CFA 500M	Impact sévère sur les affaires
4	Majeur	CFA100M	Incident ayant un impact élevé sur la rentabilité commerciale
3	Modéré	CFA 50M	Incident commercial avec un impact modéré sur la rentabilité
2	Mineur	CFA 10M	Incident commercial ayant un impact mineur sur la rentabilité
1	Négligeable	CFA 200K	Incident commercial pour lequel il est facile de mettre en place des mesures correctives

Le tableau ci-dessous montre l'échelle de probabilité utilisée par Aveni Re pour évaluer les risques individuels. Ces échelles de probabilité seront utilisées pour la notation de la probabilité inhérente, de la probabilité résiduelle et de la probabilité cible.

No	Description	Pourcentage
7	Certain	91% to 100%
6	Preque certain	81% to 90%
5	Probable	66% to 80%
4	Possible	51% to 65%
3	Faible	36% to 50%
2	Peu probable	21% to 35%
1	Lointain	10% to 20%

Les valeurs globales (à savoir inhérent, résiduel et cible) seront affichées comme le produit de l'impact et de la probabilité et seront affichées sous forme de nombre entier; par exemple. $4 \times 3 = 12$.

Score de contrôle

Les contrôles seront notés selon:

- Type
- La fréquence
- Conception
- Performance

Titre de la notation du contrôle	Valeurs	Description	Type de liste
• Type	• Préventive • Détective • Préventive / Détective	Evaluer l'efficacité avec laquelle le contrôle atténue le	Selection Manuelle

		risque auquel il est attribué.	
La fréquence	- Annuel - Bi-Mensuel - Continu - Journalier - Quinzaine - Mensuel - Semestriel - Ad hoc - Hebdomadaire	Evaluer la fréquence à laquelle le contrôle est fait.	Selection Manuelle
Conception	- Vert - Jaune - Orange - Rouge <i>(Description ci-dessous)</i>	Evaluer l'efficacité avec laquelle le contrôle atténue le risque auquel il est attribué.	Selection Manuelle
Performance	- Vert - Jaune - Orange - Rouge <i>(Description ci-dessous)</i>	Evaluer l'efficacité du contrôle.	Selection Manuelle

Le risque résiduel sera évalué manuellement par l'utilisateur après analyse des contrôles attachés à ce risque. Les valeurs inhérentes, résiduelles et cibles d'un risque seront faites manuellement.

Conception de contrôle

Vert = conçu pour réduire entièrement les risques

Jaune = conçu pour réduire la plupart des aspects du risque

Orange = Conçu pour réduire certaines zones de risque

Rouge = Très limité ou mal conçu, même lorsqu'il est utilisé correctement, il offre peu ou pas de protection

Performance du Contrôle

Vert = le contrôle est toujours appliqué comme prévu

Jaune = Le contrôle est généralement opérationnel mais n'est pas parfois appliqué comme prévu

Orange = Le contrôle est parfois appliqué correctement

Rouge = le contrôle n'est pas appliqué ou appliqué de manière incorrecte

Risque inhérent: représente notre évaluation de la probabilité et de l'impact du risque sans tenir compte de l'environnement de contrôle existant.

Risque résiduel: représente notre évaluation de la probabilité et de l'impact du risque en tenant compte de l'environnement de contrôle existant.

Risque cible: représente notre évaluation de l'endroit où nous voulons que le risque se situe en termes de probabilité et d'impact, ce qui nous obligera généralement à investir dans des contrôles supplémentaires.

Annexe 4: Définitions des mesures de Appétit pour le risque

1. Primes brutes souscrites = Primes souscrites et / ou réservées au cours d'une année donnée, avant rétrocession et annulation
2. Primes nettes souscrites = Primes brutes souscrites - Primes rétrocédées
3. Primes nettes acquises = primes brutes acquises - primes acquises rétrocédées
4. Liquidité totale = Total Placements - Immeubles de placement
5. Provision pour créances douteuses = Estimation des créances non recouvrables
6. Prime à recevoir = Montant de l'encaissement de primes à recevoir des cédantes de la société
7. Ratio des sinistres nets encourus = Sinistres nets encourus / Primes nettes acquises
8. Ratio d'acquisition net = (Commission + frais de gestion) / Primes nettes acquises

9. Ratio des charges techniques nettes = Charges de sinistres nets encourus + Coût d'acquisitions nettes / Primes nettes acquises

10. Ratio combiné = ratio des charges techniques nettes + ratio des frais de gestion

11. Rendement moyen des investissements (Retour sur investissement) = Total Produits de placements de l'exercice N / Moyenne du Total des fonds de placement à la clôture des exercices N et N-1

12. Ratio des frais de gestion = Total des frais de gestion / Primes nettes acquises

13. Rendement moyen des capitaux propres = bénéfice net de l'exercice N / [(Fonds propres à la fin de l'année N + Fonds propres à la fin de l'année N-1) / 2]

Annexe 5: Responsables des risques

Principaux indicateurs de risque	Responsable du risque
Primes brutes souscrites (1)	Souscripteurs
Primes nettes souscrites (2)	Souscripteurs
Primes nettes acquises (3)	Souscripteurs
Taux de croissance annuel de la liquidité totale (4)	DCF
Ratio de provision pour créances douteuses (5) / primes nettes souscrites	Souscripteurs + DCF
Ratio des primes à recevoir (6) / primes nettes souscrites	Souscripteurs
Ratio des sinistres nets encourus (7)	Souscripteurs
Ratio acquisitions nettes (8)	Souscripteurs
Ratio des charges techniques nettes (9)	Souscripteurs
Ratio Combiné (10)	Souscripteurs + DCF + DARH

Rendement moyen des placements ou retour sur investissement (11)	DCF
Ratio des frais de gestion (12)	DCF + DARH
Rendement moyen des capitaux propres (13)	DCF
RH	DARH
Procédures	Souscripteurs + DCF + DARH + DR + DARM + DIT
Systèmes	DIT

Annexe 6: Champions des Risques

Ci-dessous les champions des risques de la Société:

Nom	Fonction/Direction	Lieu

Annexe 7: Composantes du Référentiel COSO de GIR

Le référentiel COSO de gestion intégrée des risques compte huit composantes interdépendantes. Elles concernent la manière dont une entreprise est gérée et sont intégrées au processus de gestion. Ces composantes se présentent comme suit :

- *Environnement interne* – L’environnement interne représente le style particulier d’une organisation et détermine la manière dont le risque est perçu et pris en charge par le personnel d’une organisation, y compris la philosophie en matière de gestion de risque et l’appétit pour le risque, l’intégrité et les valeurs éthiques, ainsi que l’environnement dans lequel sont menées les activités.
- *Définition des objectifs* – Des objectifs doivent exister avant que la Direction puisse identifier les événements potentiels affectant leur réalisation. La gestion intégrée des risques permet de s’assurer que la Direction a mis en place un processus pour la définition des objectifs et que les objectifs retenus sont alignés sur la mission de l’entité et conformes à son appétit pour le risque.
- *Identification d’évènements* – Les événements internes et externes affectant la réalisation des objectifs d’une entité doivent être identifiés, en opérant une distinction entre les risques et les opportunités. Les opportunités sont réorientées vers la stratégie de la direction ou les processus de définition d’objectifs.
- *Évaluation des risques* – Les risques sont analysés, en tenant compte de la probabilité et de l’impact, afin de déterminer de quelle manière ils devraient être gérés. Les risques sont évalués selon qu’ils sont inhérents ou résiduels.
- *Réponse au risque* – La Direction sélectionne les réponses aux risques – éviter, accepter, réduire ou partager les risques – en élaborant un ensemble de mesures

destinées à les mettre en conformité avec la tolérance au risque ou l'appétit pour le risque de l'entité.

- *Activités de contrôle* – des politiques et des procédures sont établies et mises en œuvre afin de s'assurer que les mesures relatives à la réponse aux risques sont effectivement appliquées.
- *Information et Communication* – Les informations pertinentes sont identifiées, enregistrées et communiquées sous une forme et selon un calendrier permettant aux agents de réaliser leurs tâches. Une communication efficace intervient plus largement au sein de l'entité, circulant de haut en bas, horizontalement et de bas en haut.
- *Suivi* – L'ensemble du processus de gestion intégrée des risques fait l'objet d'un suivi et les modifications nécessaires sont apportées. Le suivi est réalisé à travers des activités de gestion courantes, à travers des évaluations distinctes ou ces deux méthodes prises ensemble.