

LE REASSUREUR AFRICAIN

PUBLICATION DE LA SOCIÉTÉ AFRICAINE DE REASSURANCE



- EDITORIAL
- ASSURANCE ET REASSURANCE
- GESTION ET FINANCE
- PRESENTATION DE MARCHÉ

Septembre 2026
Volume 040

LE REASSUREUR AFRICAIN



Africa Re

**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
Tél: +234 2 01 4616820 / +234 2 01 4616828 / +234 2 01 2800924 / +234 2 01 2800925
Email: info@africa-re.com - Website: <http://www.africa-re.com>

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Your Reinsurer- An ally within your reach- A Partner you can trust- A Strong Security with A Rating (A.M. Best) and A (Standard and Poor's)- An African professional that stands by you | <ul style="list-style-type: none">- Votre Réassureur- Un Interlocuteur de proximité- Un Partenaire de confiance- Un Réassureur fiable noté A (A.M. Best) et A (Standard & Poor's)- Un Professionnel africain à vos côtés |
|---|--|

Bureaux Régionaux

Casablanca

33 Boulevard Moulay Youssef,
B.P. 7556
Casablanca, Maroc
Tél: +(212) 522 43 77 00 - 5
Fax: +(212) 522 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
Tél: +(254-20) 297 - 0000
Fax: +(254 20) 297 0777
Email: nairobi.info@africa-re.com

Abidjan

Rue Viviane A24 - Cocody
Ambassades
20 B.P 1623 Abidjan 20, Côte d'Ivoire
Tél: +(225) 27 22 40 44 80
Fax: +(225) 27 22 40 44 82
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
Tél: +234 2 01 461 68 20/28
+234 2 01 28 009 24-5
+234 2 01 28 000 77
+234 2 01 46 168 23
Email: lagos.info@africa-re.com

Le Caire

Africa Re Building,
4e, 1st Settlement Service Center
New Cairo
ZIP Code: 11865
Cairo, Egypt
Tél: +2 02 22495427 / 8
Email: cairo.info@africa-re.com

Maurice

7th Floor, AFRICA FI PLACE,
Lot 13, Wall Street, Cybercity,
Ebène 72201,
Republic of Mauritius
Tél: +(230) 454-7074
Fax: +(230) 454-7067
Email: mauritius.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
Tél: +(27) 11 484 3764 / +(27) 11 484 1970 / +(27) 11 484 1606
Fax: (27-11) 484 - 1001
Email: joburg.info@africa-re.com

Africa Re Underwriting Agency Limited (Bureau de Dubai)

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

Africa Retakaful

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

Autres bureaux

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
Tél: +(251) 11 4 16 5803/4
Email: addis.info@africa-re.com

Bureau de Souscription

Kampala

Ground floor, Insurance Tower, Plot 6, Lumumba Avenue, Kampala, Uganda
Tél: +256 703 315 451
Email: tumuhaise.david@africa-re.com

Bureau de Kinshasa

Immeuble SKY VIEW 2,
Numéro 76 Etage 3, Bureau 301,
Avenue Pumbu, Commune de la Gombe,
Kinshasa, République Démocratique du Congo
Tél: +243 996 081 141 - 2
Email: abidjan.info@africa-re.com

Africa Re Gujarat GIFT City,

Shilp Incubation Centre,
Office No. SI-M-1008, Unit B First Floor,
Plot 11T 3 & 11T 5, Block- 11,
GIFT SEZ, GIFT City, Dist. Gandhinagar- 382050, Inde
Email: uw.giftcity@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 2 01 4616820 / +234 2 01
4616828 / +234 2 01 2800924 / +234
2 01 2800925
E.mail: info@africa-re.com

COMITE DE REDACTION

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Dr Corneille KAREKEZI

MEMBRES

Roger BONG BEKONDO
Eric TALA
Victor IGIAMOH
Menyikoba BOADI

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

40ème Edition, Septembre 2026

Fondé en 1987

4 EDITORIAL

ASSURANCE ET REASSURANCE

- 5 **L'Impact des Taux de change et de l'Inflation sur l'industrie des Assurances en Afrique**
Par Tafadzwa MUGADZA, Senior Manager, Souscription, Africa Re

- 12 **L'impact de la Transformation Numérique et L'essor de L'économie Numérique sur le Secteur des Assurances en Afrique**
Par Isabelle Kamdem BABARI, Manager Souscription, Africa Re

- 18 **Les Plateformes numériques : Opportunités et Défis pour l'industrie africaine de la (ré)assurance**
Par Romeo OUATTARA, Manager, Souscription et Marketing, Africa Re, Bureau Régional de Nairobi

- 26 **Importance de l'Assurance paramétrique pour renforcer la résilience face au changement climatique et combler le fossé existant en matière de Protection**
Par Joseph CHEGEH, Manager adjoint, Souscription et Marketing (Agriculture), Africa Re, Bureau Régional de Nairobi

GESTION ET FINANCE

- 32 **L'IFRS 17 - Deux ans après : Redéfinir la rentabilité et l'appétit pour le risque, dans un certain nombre de marchés du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord**
Par Gamal SAKR, Directeur Régional, Bureau d'Africa Re au Caire

- 38 **La Préservation de la Confiance : Pourquoi les Assureurs ne peuvent se permettre d'ignorer la Protection des données**
Yvonne PALM, Directrice, Gestion des Risques et Conformité, Africa Re
Agbaje OLAOLUWA, Directeur associé, Cybersécurité et Protection de la vie privée, KPMG Advisory Services, Nigeria
Tobi Kudirat MUSTAPHA, Manager adjointe, Cybersécurité et Protection de la vie privée, KPMG Advisory Services, Nigeria
Chukwuagoziem JENNIFER, Analyste Senior, Cybersécurité et Protection de la vie privée, KPMG Advisory Services, Nigeria
Eleodimmo FAITHFUL, Analyste chevronné, Cybersécurité et Protection de la vie privée, KPMG Advisory Services, Nigeria

- 49 **Intelligence artificielle et gestion des talents**
Par Guy B. FOKOU, Secrétaire de Société et Directeur des Ressources Humaines, Africa Re et
Hilary PATROBA, Directeur de la Rémunération des services à la Commission des salaires et de la rémunération du Kenya

- 56 **Promouvoir l'apprentissage au sein de l'organisation : mettre à profit l'ingéniosité du personnel pour faire avancer les meilleures pratiques d'entreprise**
Par Eloge NISHIMIKIJIMANA, Sous-Directeur, Finances et Administration, Africa Re, Bureau Régional de Casablanca

- 62 **Un nouveau regard sur les mesures d'évaluation des performances en ré/assurance, suite à l'adoption de l'IFRS 17 - Point de vue d'un actuaire**
Par Lanre JAGUNLANA, Sous-directeur, Analyses & Services actuariels, Africa Re

PRESENTATION DE MARCHE

- 68 **ANGOLA : Un Marché en phase de maturation, mais encore sous-exploité – Dynamique, Eléments moteurs et Implications pour les (ré) assureurs**
Par Pamela Machiri NIKISI, Senior Manager, Souscription & Marketing, Africa Re, Bureau Régional d'Ebène, Ile Maurice



Dr Corneille KAREKEZI

Directeur de Publication

C'est avec plaisir que je vous présente la 40^{ème} édition du *Réassureur Africain*.

Cette année marque pour nous une étape importante, car c'est celle au cours de laquelle nous célébrons les 50 premières années de notre institution d'envergure panafricaine, Africa Re.

Par la même occasion, nous célébrons près de 4 décennies d'existence du magazine *Le Réassureur Africain*, un forum destiné aux professionnels du milieu des assurances du continent, dont la première publication remonte à 1987.

Ces étapes marquantes nous offrent une occasion de revenir sur le chemin que nous avons parcouru ensemble, de saluer les réalisations qui ont façonné notre secteur d'activité et de jeter un regard prospectif sur les opportunités et les défis qui définiront son avenir.

En conséquence, pour une occasion si spéciale, cette édition anniversaire propose une sélection riche et variée d'articles.

Le premier de ces articles porte sur l'**Impact de l'inflation et de la volatilité des taux de change sur le secteur des assurances africaines**, une question dont on ne saurait suffisamment souligner l'importance. L'auteur l'examine de manière très détaillée et fait des suggestions utiles sur la manière dont le secteur des assurances en Afrique pourrait répondre à ce défi.

Le magazine contient également deux articles sur la **transformation numérique dans le secteur des assurances**. Pour un secteur qui a si longtemps été caractérisé par un faible taux de pénétration, les plateformes numériques sont essentielles, car étant de nature à promouvoir l'inclusion financière nécessaire à la croissance et l'expansion du secteur.

On trouvera également dans ce numéro un article sur l'**importance de l'Assurance Paramétrique**. Cet instrument d'assurance est d'importance cruciale pour les agriculteurs, les communautés et les pays qui sont confrontés au risque climatique. L'auteur remarque à juste titre que l'assurance paramétrique restera un élément essentiel des cadres de résilience climatique.

Par ailleurs, une question d'une importance capitale en matière d'éthique a été examinée dans ce magazine, à savoir celle concernant la **nécessité de respecter la confidentialité dans le traitement des informations provenant des assurés**. Cela revêt une importance capitale dans la relation entre l'assureur et l'assuré. Après un examen détaillé de la question, les auteurs soutiennent que l'avenir de l'assurance repose sur la préservation de la confiance.

D'autre part, la question de l'importance de l'intelligence artificielle (IA) dans la gestion des talents est également traitée dans le magazine. Il est attendu que l'IA conduise à terme à une redéfinition de la gestion des talents, en permettant aux organisations d'engager les talents dont elles ont besoin, en encourageant leurs efforts en faveur de la requalification de leurs employés et en leur permettant de pouvoir identifier les compétences qui seront nécessaires dans le cadre de l'économie numérique en pleine évolution.

Dans l'article consacré à la **Promotion de l'apprentissage au sein des organisations**, l'auteur fait valoir que cette question a pris une importance essentielle à un moment où les organisations doivent s'adapter à l'économie numérique en rapide évolution, avec tous les défis que cela implique. Les membres du personnel ont un grand rôle à jouer à cet égard, car leur ingéniosité, si elle est bien mise à profit et exploitée, pourrait déboucher sur les bonnes pratiques dont leurs employeurs ont besoin pour la gestion efficace des activités. L'**approche d'Africa Re en matière d'apprentissage organisationnel, "inclusive et allant du bas vers le haut"**, est tout à fait unique et mérite d'être prise en considération.

Le magazine traite également de la **Mise en application de la norme IFRS 17 dans les pays du MENA**. Cette nouvelle norme comptable, qui remplace l'IFRS 4, devrait conduire à un remodelage du profil financier des marchés de l'assurance afin d'aligner leurs activités sur la norme internationale en matière de reporting. Le deuxième article sur l'IFRS 17 met en lumière le **changement fondamental intervenu dans la comptabilité des assurances, en raison de la nouvelle norme**. Cette évolution modifie considérablement la manière dont les performances du secteur sont mesurées et suivies. Il en résulte donc un fossé qu'il convient de bien comprendre et de combler. L'auteur aborde cette question essentielle et appelle tout particulièrement à l'implication des actuaire.

Enfin, le magazine propose un article sur le **Marché angolais de l'assurance**. L'auteur note que, bien qu'étant de petite taille, ce marché présente un potentiel d'expansion et peut attirer les investisseurs, car il affiche encore un faible taux de pénétration et se trouve en pleine phase de maturation. Nous espérons que ces articles seront utiles et instructifs pour nos lecteurs, et qu'ils susciteront de nouvelles discussions et des échanges d'idées — tout en nous réjouissant grandement à la perspective de voir s'engager ces entretiens.

Le Réassureur Africain continuera à nous informer et à nous mettre en relation les uns avec les autres. Tous ensemble, nous souhaitons à Africa Re un joyeux 50^{ème} anniversaire.

L'Impact des Taux de change et de l'Inflation sur l'industrie des Assurances en Afrique



Tafadzwa MUGADZA

Senior Manager, Souscription,
Africa Re

1.0 Introduction

L'inflation et les taux de change sont inévitablement liés. L'inflation, généralement définie comme étant "la hausse persistante du niveau moyen des prix dans un pays,"¹ n'est pas un phénomène nouveau. L'un des épisodes les plus sévères jamais connus est survenu en Allemagne entre 1921 et 1923, où le mark s'est effondré pour atteindre un taux de 4 200 milliards pour un dollar des Etats Unis. Dans le cas de l'Afrique, le Zimbabwe s'est trouvé plongé à de multiples reprises dans des situations d'hyperinflation, le taux ayant culminé à 635,31% en 2024 selon le FMI, le plus élevé au monde, suivi du Soudan, à 229,8% et du Soudan du Sud, à 120,6%.² A mesure que l'inflation augmente, le pouvoir d'achat des monnaies baisse, engendrant souvent un risque de change, que Eric Huttman décrit comme étant "le risque que la performance financière ou la situation financière d'une entreprise subisse l'impact des variations des taux de change entre les monnaies."³

L'inflation est par conséquent considérée comme une situation économique indésirable, car elle a des effets perturbateurs sur les taux de change, le commerce extérieur⁴, le pouvoir d'achat total, la rentabilité des activités et la planification stratégique des institutions, aussi bien privées que publiques. De même, les taux de change sont vus comme un indicateur essentiel de la santé économique d'un pays, illustrant sa compétitivité aux yeux des investisseurs étrangers, outre sa stabilité économique ; de ce fait leurs fluctuations ont de profondes répercussions sur le commerce, les investissements et la performance économique globale.⁵

Le présent document examine l'impact de l'inflation et de la volatilité des taux de change sur le secteur des assurances africaines, avec un point sur les réponses disponibles, au regard des évolutions macroéconomiques de ces dernières années.

¹ *Economics and Business, Chartered Insurance Institute 2013, pg.6/14*

² *Zim 635% annual inflation rate topped global charts in 2024: IMF -Newsday Zimbabwe*

³ *How Can Insurance Companies Manage Foreign Exchange (FX) Risks?*

⁴ *Economics and Business, Chartered Insurance Institute 2013, pg.6/17*

⁵ *Exploring the impact of economic factors on exchange rate fluctuations in Nigeria IJIFER-D-5-2024.pdf*

2.0 Aperçu de l'environnement macroéconomique

L'économie mondiale a connu des perturbations majeures à travers le temps, aussi bien des guerres mondiales que des crises financières, des catastrophes naturelles, des pandémies et, plus récemment, l'accroissement des tensions géopolitiques. Les projections actuelles indiquent que la croissance mondiale ralentit, bien que de manière inégale selon les régions, la production mondiale devant atteindre 2,7% en 2026, selon les prévisions, un niveau inférieur à la moyenne de 3,2% enregistrée avant la pandémie, selon la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)⁶. L'inflation mondiale devrait baisser légèrement pour s'établir à 3,1%, contre 3,4% en 2025; toutefois, les prix toujours élevés continuent d'éroder les revenus des ménages.⁷ Les marchés financiers restent sous pression, cherchant à s'adapter face aux incertitudes et aux signaux de politique souvent contradictoires⁸, aggravés par les frictions commerciales croissantes, suite à l'imposition par les Etats Unis, en avril 2025, de tarifs d'un niveau inégalé depuis des décennies.

Selon le Rapport des Nations Unies sur l'Afrique (2025), les économies africaines ont été confrontées à des difficultés considérables au cours de la période post-Covid-19, liées en particulier à la gestion de la dette publique élevée, aux taux d'intérêt en hausse et à l'augmentation des besoins en matière de dépenses publiques. Les exportations de l'Afrique continuent d'être dominées par les produits primaires - combustibles (40%), minerais et métaux (15%), ce qui fait que la région est très vulnérable aux fluctuations de la demande mondiale.⁹ Malgré ces vents contraires, il est prévu en 2026 une croissance de 4,3% du PIB de l'Afrique, tandis que l'inflation devrait revenir à 10,3%, après une moyenne de 13,7% en 2025. Ce ralentissement est favorisé par le renforcement des monnaies de certains des pays, reflétant un resserrement de la politique budgétaire pour éviter toute défaillance souveraine.¹⁰ Néanmoins, l'inflation des prix à la consommation demeure élevée dans

plusieurs pays africains, induite par les prix élevés des produits alimentaires liés aux déséquilibres de l'offre et de la demande, aux dépréciations monétaires¹¹, aux faiblesses structurelles et aux chocs climatiques.

3.0 Impact sur l'industrie de l'assurance

L'inflation et la volatilité des taux de change, qui induisent des dépréciations monétaires, constituent non seulement un poids pour l'économie de manière générale, mais affectent aussi directement le secteur des assurances, un pilier essentiel de la gestion des risques au sein de l'économie. La hausse des coûts des sinistres, qui compromet l'adéquation des primes, outre les augmentations des intrants importés dues aux fluctuations monétaires, ainsi que les coûts de la réassurance, contribuent à saper la rentabilité et la solidité du capital des assureurs, rendant le secteur particulièrement vulnérable aux pressions macroéconomiques soutenues.

3.1 Accessibilité financière et écart de couverture

Peter Gratton souligne que la santé financière d'une économie est étroitement liée à l'inflation et aux taux de change¹². Lorsque la monnaie d'un pays se déprécie, elle perd de la valeur par rapport aux autres monnaies, entraînant une hausse des prix des biens importés – une charge qui est par la suite répercutée aux consommateurs par le biais de prix plus élevés. Ce phénomène, connu sous l'appellation d'effet de transmission, a une influence directe sur l'accessibilité financière. Alors que l'inflation réduit le revenu disponible, le prix devient un facteur important dans la prise de décisions par les consommateurs sur l'achat de biens et services, y compris l'assurance. Une enquête de GlobalData datant de 2024 a noté que 67,5% des consommateurs interrogés dans le monde citent le prix comme étant le facteur le plus important dans leur décision d'achat.¹³ Dans la pratique, de nombreux consommateurs sont obligés de s'en tenir à la couverture minimale, ou se limitent aux polices obligatoires, afin de se conformer aux exigences légales. L'augmentation des coûts d'assurance conduit

⁶ *World Economic Situation and Prospects 2026, World Economic Situation and Prospects 2026 | UN Trade and Development (UNCTAD)*

⁷ *World Economic Situation and Prospects 2026, World Economic Situation and Prospects 2026 | UN Trade and Development (UNCTAD)*

⁸ *GlobalData, Global Risk Report, Q1 and Q3 2025 Updates*

⁹ *United Nations Economic Report on Africa 2025, pg. 6, published by the Economic Commission for Africa*

¹⁰ *Africa's Macroeconomic performance and Outlook Update, Nov 2025 African Development Bank forecasts improved growth for Africa, driven by buoyant private consumption spending, accommodative monetary policy and a weaker US dollar*

¹¹ *United Nations Economic Report on Africa 2025, pg. 16, published by the Economic Commission for Africa*

¹² *How Does Inflation Affect the Exchange Rate Between Two Nations?*

¹³ *GlobalData's 2024 Emerging Trends Insurance Consumer Survey*

souvent à des résiliations de polices d'assurance et des déchéances, contribuant à élargir l'écart de couverture, à réduire les primes souscrites et faire baisser les taux de pénétration en raison de la réduction de la demande.

3.2 Adéquation de la tarification

Pour les assureurs, il convient de veiller à ce que des tarifs appropriés soient appliqués sur les polices afin de refléter la charge de risque assumée. Dans les environnements caractérisés par une inflation élevée et des monnaies faibles, des ajustements de primes inadéquats peuvent s'avérer préjudiciables, avec pour effet d'éroder la rentabilité et la solvabilité. L'inflation renforce la nécessité de révisions fréquentes de primes, tout en compliquant la tarification des contrats à long terme, compte tenu du fait que les coûts futurs des sinistres deviennent difficiles à prédire. Le problème est particulièrement aigu pour les assureurs-vie, qui gèrent des contrats de longue durée, n'arrivant parfois à échéance qu'après des décennies. Pour les produits ayant des primes nominales et des prestations fixes, une inflation plus élevée que prévu peut remettre en cause l'adéquation de la prime, par une hausse des niveaux de dépenses. Cependant, du point de vue de l'assuré, l'érosion de la valeur réelle de la somme assurée est souvent le principal motif de préoccupation, pour ce qui concerne la réduction de la valeur perçue de la couverture et, à terme, l'augmentation des taux de déchéance ou de résiliation.

Les conséquences d'une faible tarification, face à une inflation élevée, sont visibles à travers les résultats du secteur. En 2022, l'assurance-vie au niveau mondial n'a progressé que de 0,5%, bien en-dessous de la moyenne décennale de 3,6%, traduisant une insuffisance dans la tarification des branches personnelles et des pressions inflationnistes persistantes.¹⁴ La sous-estimation de l'inflation dans la tarification nuit à la rentabilité à court terme, tout en entravant la croissance soutenue de la prime. Selon le rapport de 2023 de l'Organisation des Assurances Africaines (OAA)¹⁵, l'industrie des assurances africaines a connu une baisse de 2,6% en ce qui concerne les primes ajustées en fonction de l'inflation, le montant total des primes s'étant établi à 70,2 milliards USD en 2022, après avoir atteint 73,3 milliards USD en 2021. Ce recul s'explique principalement par un ralentissement en Afrique du Sud, le principal marché d'assurance

du continent, où les primes cumulatives ont reculé de 7,9%. Le taux de pénétration de l'assurance en Afrique est également retombé à 2,4% en 2022, après avoir atteint 2,7% l'exercice précédent, en termes de primes par rapport au PIB. Les assureurs doivent par conséquent établir un équilibre délicat entre tarification concurrentielle et rentabilité, afin de soutenir la croissance et fidéliser les clients.

Outre les problèmes de tarification, l'inflation et la volatilité des monnaies exercent également une forte pression sur les coûts des sinistres et la performance technique, redéfinissant la manière dont les assureurs gèrent le risque et maintiennent la stabilité financière.

3.3 Coûts et charges des sinistres

Les sinistres et les taux d'inflation appliqués aux charges dépendent essentiellement des fluctuations des prix des biens et services liés au règlement de potentiels sinistres assurés. Sous l'impulsion de la hausse des coûts des matériaux et des réparations, des pressions salariales, de l'augmentation constante des dépenses médicales, ainsi que de l'évolution des décisions judiciaires, l'inflation des sinistres peut être définie comme étant l'augmentation des sinistres subis au cours d'une période donnée, en raison des forces inflationnistes.¹⁶ En mars 2023, Swiss Re a estimé que l'inflation entraînerait une hausse de 5% à 7,5% des paiements au titre de sinistres IARD sur cinq marchés clés, entre 2022 et 2023.¹⁷

En Afrique, les assureurs ont connu des pressions similaires, voire plus prononcées sur les coûts dans de nombreux cas, lorsque le niveau élevé de l'inflation, en raison des chocs macroéconomiques a conduit à des taux d'inflation des sinistres à deux chiffres, à la suite de la pandémie de Covid-19, de la guerre entre la Russie et l'Ukraine et, par la suite, des perturbations dans le Golfe d'Aden et la Mer rouge, avec des effets négatifs pour la navigation mondiale. Ces pressions inflationnistes ont été aggravées par la volatilité des taux de change, contribuant à accroître considérablement le coût en monnaie locale des intrants importés, sur toute la chaîne de valeur des assurances. Les coûts des pièces détachées de véhicules, des matériaux de construction et des équipements spécialisés ont fortement augmenté, sous l'effet conjugué des perturbations

¹⁴ Sigma No3/2023, *World Insurance: stirred and not shaken*

¹⁵ 2023_AIO_e_Web.pdf, pg 5

¹⁶ EIOPA, **Impact of inflation on the insurance sector*

¹⁷ <https://www.reinsurancene.ws/pc-claims-growth-to-ease-as-inflation-moderates-swiss-re/>

de la chaîne d'approvisionnement et de la faiblesse continue des monnaies, affectant plus particulièrement les portefeuilles automobiles et dommages aux biens, qui sont très sensibles au coût des importations. Ce problème peut être exacerbé par la difficulté de règlement rapide de sinistres émergents par le biais d'ajustements de primes, compte tenu des délais de tarification, auxquels s'ajoutent les longues périodes d'indemnisation et de réparation, amplifiant ainsi les coûts définitifs. De nombreux assureurs ont enregistré une forte détérioration des ratios de sinistres en 2022 et 2023, lorsque les coûts des sinistres ont dépassé les provisions initiales, conduisant à une érosion des marges de souscription sur les bilans des assureurs.

3.4 Provisionnement

L'inflation exerce une pression considérable sur les hypothèses actuarielles, affectant directement l'évaluation des passifs actuels et futurs, les coûts des sinistres augmentant plus rapidement que prévu. Un provisionnement inadéquat expose les assureurs à des risques de solvabilité, en particulier lorsque les hypothèses ne prennent pas pleinement en compte l'impact des augmentations continues des prix. Dans le cas des polices d'assurance non-Vie et Vie, en particulier celles prévoyant des prestations liées à l'inflation, les assureurs doivent veiller à aligner étroitement le passif avec l'actif investi, s'assurant que les réserves restent à un niveau permettant d'honorer les obligations futures et de protéger la stabilité à long terme.

3.5 Investissements

L'assurance est une activité reposant sur la responsabilité, dans laquelle la durée des engagements et la couverture offerte aux assurés déterminent la répartition des actifs des entreprises et leur sensibilité aux variations de l'inflation et, par la suite, des taux d'intérêt.¹⁸ Les primes perçues sont investies pour faire face à des engagements futurs, et pourtant la plupart des assureurs du marché africain détiennent une grande partie de leurs portefeuilles de placements en espèces et en titres à revenu fixe tels que les obligations.¹⁹ L'inflation érode la valeur de ces actifs et comprime les rendements des placements, créant des disparités entre l'actif et le passif, les rendements ne suivant plus le rythme des coûts croissants des sinistres. Pour les

produits comprenant des engagements à long terme, tels que les rentes, les assurés risquent de perdre la valeur réelle des prestations accumulées au fil des années. Par ailleurs, les assureurs doivent gérer les risques de réinvestissement liés au traitement de passifs à long terme, compte tenu du fait que la durée de l'actif est plus courte que celle du passif, de sorte qu'ils risquent de perdre de la valeur à l'échéance des actifs, s'ils se trouvent dans l'obligation de réinvestir pour des rendements plus faibles en raison des conditions qui prévalent sur le marché.

La volatilité des taux de change complique les choses car la dépréciation monétaire peut exacerber les disparités actif-passif lorsque les passifs, ou obligations en réassurance sont libellés en devise forte, entraînant une pression supplémentaire sur l'adéquation du capital. En outre, la dépréciation monétaire nuit aux produits de placements et rend plus difficile la prise de décision en matière de répartition des actifs en particulier sur les marchés où les instruments de couverture sont limités. Une étude réalisée par Chukwu and Okeke²⁰ souligne que les assureurs nigériens font face à un problème de capacité restreinte pour la gestion des fluctuations de taux de change, en raison d'une absence de mécanismes de couverture solides. La dépréciation du naira vis-à-vis des grandes devises, telles que le dollar des Etats Unis a été lourde de conséquences. En février 2024, le naira a enregistré une dépréciation de 68% par rapport à mai 2023, en raison de la forte demande de devises étrangères,²¹ tandis que l'inflation a atteint un pic de 33,2% au cours de la même année, en raison des corrections apportées aux taux de change et de la suppression des subventions sur les carburants.

3.6 Risque de conversion

Le risque de conversion désigne le risque de variation du taux de change entre le moment où une transaction est initiée et celui où le règlement doit être effectué. Dans les marchés où les assurés ont l'autorisation de payer la prime par tranches, les retards ou défauts de paiement peuvent accroître ce risque. GlobalData indique qu'à l'échelle mondiale, un client sur sept a pris du retard pour ses paiements en 2024 et, parmi les pays visés par l'enquête, cela a été plus prononcé en Afrique du Sud où les pressions économiques

¹⁸ EIOPA, **Impact of inflation on the insurance sector*

¹⁹ 2023_AIO_e_Web.pdf, pg 61

²⁰ Chukwu & Okeke 2022, quoted in a study: *Assessment of the impact of exchange rate volatility on international insurance transactions in Nigeria*

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF EXCHANGE RATE VOLATILITY ON INTERNATIONAL INSURANCE TRANSACTIONS IN NIGERIA (A CASE STUDY OF LEADWAY ASSURANCE COMPANY)

²¹ *Naira loses 68% of its value in the official market since FX unification policy - Nairametrics*

croissantes et les augmentations de prime ont créé encore plus de difficultés d'accessibilité financière.²² Alors que les assureurs font face à des retards pour la réception des primes, ils sont exposés non seulement aux contraintes de trésorerie, mais également à des risques de transaction accrus, en particulier dans les environnements caractérisés par une inflation élevée et par la volatilité monétaire. Le niveau d'exposition est encore plus élevé lorsque les contrats d'assurance sont libellés en devise étrangère dans l'intention d'atténuer le risque d'inflation nationale. Dans de tels cas, les variations des taux de change peuvent grandement affecter la valeur des recettes en monnaie locale. Par ailleurs, lorsque les versements aux réassureurs et les recouvrements au titre de sinistres sont en devises fortes, la dépréciation de la monnaie nationale de l'assureur par rapport à la devise de transaction augmente le coût en monnaie locale des versements du réassureur ou des sinistres au moment du paiement, excédant potentiellement les dotations prévues au budget et exerçant une pression supplémentaire sur les marges bénéficiaires et sur le capital. De la même manière, les filiales de groupes de sociétés peuvent se trouver confrontées aux mêmes problèmes lorsque leurs parts des frais de gestion du groupe ou de placements du groupe, par exemple, sont versées en devise étrangère.

3.7 Risque de conversion

Le risque de conversion se pose lorsque les sociétés établissent leurs états financiers dans une monnaie différente de celles de leurs opérations sous-jacentes. De nombreux assureurs mènent leurs activités dans plusieurs juridictions et doivent consolider leurs résultats financiers dans une seule devise de présentation. Les taux de change sont particulièrement sensibles aux chocs macroéconomiques, y compris aux changements dans les situations conjoncturelles relatives, aux orientations de politique monétaire et aux risques souverains élevés. Dans le contexte africain, où plusieurs pays sont aux prises avec le problème de l'endettement, un changement dans les attentes des investisseurs peut provoquer une forte volatilité des taux de change. De ce fait, les assureurs peuvent subir des pertes de conversion sur leurs bilans, lorsque les résultats financiers de filiales normalement rentables sont convertis dans une monnaie de présentation plus

forte. Les dépréciations monétaires persistantes et les épisodes de dévaluation qu'ont connu plusieurs marchés africains ont amplifié ce risque. La présentation des comptes en devise forte, comme le dollar des Etats Unis ou l'euro peut par conséquent conduire à la volatilité des résultats déclarés, des fonds propres et des marges bénéficiaires, même lorsque la performance opérationnelle sous-jacente reste bonne.

D'autre part, l'appréciation monétaire peut partiellement atténuer le risque de conversion et améliorer les résultats financiers lorsque les gains en monnaie locale sont convertis dans une monnaie de présentation plus forte. Cette dynamique est apparue clairement au Kenya, à la suite d'une période de forte dépréciation, entre 2023 et le début du mois de janvier 2024. Le shilling kenyan, qui s'était affaibli jusqu'à 162 KES pour 1 dollar des Etats Unis en janvier 2024, s'est par la suite apprécié d'environ 16% pour atteindre le niveau de 129 KES pour 1 dollar au cours de la même année. En avril 2024, le rapport 'Pulse' de la Banque mondiale a indiqué que le shilling kenyan était la monnaie la plus performante en Afrique sub-saharienne. Cette appréciation a été favorisée principalement par la politique monétaire plus stricte mise en œuvre par la Banque centrale du Kenya et le règlement partiel des eurobonds du pays, ce qui a permis d'atténuer les inquiétudes concernant une défaillance et d'améliorer le sentiment du marché.²³ Pour les acteurs du secteur ayant des opérations au Kenya, qui présentent leurs comptes en devises fortes, de telles variations monétaires peuvent accroître les revenus de conversion et atténuer la volatilité des gains, même lorsque la performance opérationnelle sous-jacente reste inchangée.

3.8 Erosion des valeurs d'actifs

En dehors des pressions auxquelles font face les assureurs, l'inflation et la dépréciation monétaire ont également des conséquences directes pour les titulaires de police, pesant sur la valeur réelle de la couverture et influant sur la perception de l'assurance comme une garantie fiable. La valeur réelle des polices d'assurance est souvent érodée, exposant les consommateurs au risque de sous-assurance. Lorsque les assurés ne parviennent pas à ajuster la couverture de manière à refléter la dépréciation des monnaies,

²² Insurance inflation 'a direct reason' for consumers cancelling policies - Life Insurance International

²³ World Bank: Why Kenya Shilling is best performing currency in Sub-Saharan Africa

ils peuvent être défavorisés au moment d'un sinistre, car les prestations reçues ne sont pas à la hauteur des attentes au moment de l'achat. En dehors des résultats individuels, l'incapacité des consommateurs à tirer une valeur significative de leurs polices peut avoir des répercussions plus larges, minant la confiance dans l'industrie des assurances et nuisant à sa réputation de mécanisme fiable de protection financière.

4.0 Réponses aux défis posés par l'inflation et la volatilité des taux de change

Après l'examen des pressions exercées par l'inflation et la volatilité monétaire sur la tarification, les coûts des sinistres, le provisionnement, les placements et les valeurs des actifs assurés, il importe de souligner brièvement les réponses stratégiques auxquelles les assureurs peuvent avoir recours pour préserver la rentabilité, maintenir la solvabilité et conserver la confiance des consommateurs.

Pour résister aux pressions de l'inflation et de la volatilité des taux de change, les assureurs doivent adopter des stratégies proactives et intégrées, propres à renforcer la résilience technique et la stabilité financière.

4.1 Tarification et définition de la couverture

La tarification adéquate des risques est la base d'une bonne souscription et contribue à atténuer les pressions, lors des chocs économiques. Des modèles de tarification dynamiques permettent aux assureurs de répondre rapidement en cas d'évolution de l'inflation et de changement de la conjoncture économique, en veillant à ajuster de manière proactive les primes tout en restant sensibles aux réalités du marché afin d'éviter de fixer des prix qui les mettraient hors du marché. Les données sont des éléments essentiels d'une tarification optimale. En ayant recours à des analyses pointues, les assureurs peuvent se mettre en position de mieux aligner la prime avec l'exposition réelle, d'améliorer la gestion des sinistres et de renforcer l'évaluation globale des risques. Dans les environnements hyper-inflationnistes, des cycles de tarification plus fréquents peuvent s'avérer nécessaires, afin de maintenir des niveaux optimaux. Par conséquent, des modèles solides sont essentiels afin d'établir un équilibre entre compétitivité et viabilité.

Bien que les marchés africains continuent de résister à l'adoption de la télématisation, en particulier en assurance automobile, le recours à la technologie dans d'autres secteurs se fait de manière accélérée. La télématisation peut ne pas directement amortir l'impact de l'inflation, mais les assureurs doivent s'adapter à ces tendances pour éviter l'obsolescence et tirer profit d'innovations pouvant leur permettre d'affiner la tarification.

La conception des couvertures aide également à atténuer les pressions inflationnistes. L'intégration d'éléments d'ajustement tels que l'indexation permet de s'assurer que les prestations restent alignées sur l'augmentation du coût de la vie.²⁴ De la même manière, les clauses d'extinction peuvent limiter la durée de la responsabilité dans les contrats d'assurance, réduisant ainsi l'exposition prolongée au risque inflationniste.

4.2 Efficacité opérationnelle

Le renforcement de l'efficacité opérationnelle est crucial pour l'atténuation de l'impact de l'inflation et de la volatilité monétaire sur les structures des coûts des assureurs. Des processus automatisés et rationalisés aident à minimiser les dépenses, en s'assurant que la hausse des coûts des intrants n'érode pas la rentabilité. Si rien n'est fait, les dépenses tendent à augmenter fortement dans les environnements inflationnistes et, lorsque cela va de pair avec la dépréciation monétaire, le coût de fonctionnement global de l'entreprise peut augmenter considérablement.

La numérisation offre un levier puissant pour réduire les ratios de coûts et améliorer la rentabilité. En adoptant des outils et des plateformes numériques, les assureurs peuvent optimiser les flux de travail, améliorer le service à la clientèle et assurer une plus grande évolutivité, contribuant ainsi à accroître la résistance face aux pressions macroéconomiques.

4.3 Processus de gestion des Risques

Une gestion efficace des risques nécessite une évaluation constante de la stabilité financière et le recours à des tests de stress sur la base de divers scénarios d'inflation, en vue d'évaluer la capacité de l'organisation à résister aux chocs inflationnistes.²⁵ Dans ce cadre, l'on ne saurait assez souligner l'importance de réaliser des évaluations périodiques et des ajustements

²⁴ Shock to the system: Insurance's role in absorbing the impact of inflation

²⁵ Navigating inflation in the insurance industry Navigating Inflation in the Insurance Industry | Accelerant Risk Exchange

des réserves, pour tenir compte des coûts de sinistres futurs attendus afin de s'assurer que le passif reste adéquatement couvert et que la solvabilité est préservée.

Une bonne gouvernance et une réglementation rigoureuse permettent de renforcer ces processus. Les conseils d'administration et les organes de régulation jouent un rôle essentiel, en veillant à ce que les assureurs respectent les exigences en matière de capital de solvabilité, et qu'ils intègrent la résilience dans le cadre de gestion des risques de l'organisation. En veillant à aligner les pratiques internes avec les normes réglementaires, les assureurs peuvent préserver à la fois la protection des assurés et la stabilité financière à long terme.

4.4 Stratégie d'investissement

Les assureurs doivent adopter en matière d'investissement des stratégies pouvant les protéger contre les pressions inflationnistes et la volatilité des taux de change. La diversification demeure un facteur essentiel de stabilité, permettant un lissage des gains et minimisant la volatilité²⁶ par le recours de manière équilibrée à un ensemble d'actifs tels que les fonds propres, les obligations liées à l'inflation, l'immobilier et les matières premières.

Pour les assureurs opérant au sein de multiples territoires ou détenant des actifs libellés en devises, la couverture est un outil essentiel pour atténuer l'impact des fluctuations monétaires sur la trésorerie et les résultats financiers. La couverture de devises utilise généralement des instruments tels que les contrats à terme, les options et les swaps. Parmi les avantages figurent notamment la stabilisation des flux de trésorerie en bloquant les taux de change pour les futures transactions, la préservation des bénéfices et des valeurs d'investissement contre les fluctuations monétaires défavorables, ainsi que le renforcement de la compétitivité en passant la stabilité des prix aux clients, plutôt que de réagir aux humeurs du marché. Cependant, les stratégies de couverture comportent également des risques inhérents, notamment les risques de base, les risques de liquidité et les risques de

contrepartie. Les assureurs doivent bien comprendre ces expositions et veiller à ce que les stratégies de couverture s'appuient sur des cadres de gouvernance des placements solides. Ils doivent en outre établir des contacts avec des contreparties jouissant d'une bonne réputation.²⁷ Une bonne discipline en matière d'investissement et de gestion des risques est par conséquent d'importance cruciale pour préserver la solvabilité et assurer la rentabilité à long terme dans des environnements économiques volatils. Une des approches habituellement utilisées est la couverture naturelle des devises, par laquelle les actifs sont détenus pour correspondre aux passifs dans les devises sous-jacentes, réduisant ainsi le risque de change, tandis que les actifs excédentaires sont gérés conformément à l'appétit global pour le risque de l'assureur et à ses objectifs en matière de capital, souvent dans la monnaie de présentation.

5.0 Conclusion

L'environnement opérationnel des assureurs est en constante évolution, présentant des risques qui nécessitent de s'adapter, sinon de rester à la traîne et d'en subir les conséquences. L'inflation et la volatilité des taux de change sont étroitement liés et leurs effets combinés sont ressentis dans tous les aspects de l'activité d'assurance. Pour être efficaces, les réponses doivent par conséquent être globales et fermement ancrées dans le cadre de gestion des risques de l'organisation, car ces pressions peuvent entraver la performance dans tous les domaines techniques de la souscription et de la gestion des risques, ainsi que les aspects financiers du provisionnement et des investissements. À terme, la résilience du secteur de l'assurance dépendra de sa capacité à intégrer des stratégies d'adaptation pouvant non seulement préserver les assurés, mais également renforcer la stabilité de l'économie au sens plus large, face à des pressions inflationnistes et monétaires persistantes.

²⁶ Ibisomi & Zongo, *High and Lasting Inflation: Investment strategy options for insurance companies in a low-interest rate environment*, *The African Reinsurer*, June 2024, Vol. 38

²⁷ Matt Woodley, *Currency Hedging: Definition, Strategies, Types, Benefits & Risks*

L'impact de la Transformation Numérique et L'essor de L'économie Numérique sur le Secteur des Assurances en Afrique



Isabelle Kamdem BABARI

Manager, Souscription,
Africa Re

1.0 Introduction

Partout dans le monde, la transformation numérique et l'essor de l'économie numérique remodelent actuellement les économies. En Afrique, ces forces accélèrent les changements dans tous les secteurs. Le secteur des assurances se trouvant à un tournant décisif, devrait connaître une profonde transformation.

En effet, depuis une cinquantaine d'années, l'Afrique recherche la formule idéale qui lui permettra de relever significativement le taux de pénétration de l'Assurance sur le continent ; lequel malgré des avancées notables observées, demeure faible, représentant environ 2,6¹% en 2025, nettement inférieure à la moyenne mondiale de 6,8²%.

Pour accélérer sa transformation, le secteur des Assurances tire désormais parti des technologies numériques et de l'économie numérique, afin de combler les écarts en matière d'accessibilité, d'abordabilité et d'efficacité. Ces changements ne sont pas seulement technologiques, mais aussi structurels, redéfinissant la manière dont les assureurs interagissent

avec leurs clients et leur apportent de la valeur ajoutée.

Cet article examine comment la technologie numérique pourrait révolutionner le secteur de l'assurance en Afrique, son potentiel et les défis qu'elle engendre, ainsi que les prochaines étapes à suivre pour les assureurs, les régulateurs et les consommateurs afin d'en faire le cheval de bataille du développement de l'Assurance en Afrique.

2.0 Le marché africain de l'assurance à la charnière de son développement

L'Afrique se trouve aujourd'hui à une étape majeure de son développement assurantiel. Le faible taux de pénétration de l'assurance dans la majorité des marchés africains, expose les ménages, les entreprises et les États à des risques économiques et climatiques croissants. Ce déficit de couverture ne traduit pas un manque de potentiel, mais plutôt une inclusion encore inachevée.

Trois dynamiques majeures façonnent désormais l'avenir du secteur :

- Une intensification des risques liés au changement climatique, à l'urbanisation et à la digitalisation des économies.

¹ Pool de l'Assurance en Afrique 2025, Organisation Africaine des Assurances, p.21

² Deloitte, 2024/2025 Africa Insurance Outlook, 2024

- Des déficits persistants en matière de données et de connaissance du risque, qui limitent la tarification, l'innovation et la mobilisation de capacités.
- Enfin, et surtout, la force structurante du continent: une population jeune, connectée et résolument tournée vers le numérique, porteuse de nouveaux usages et attentes en matière de protection financière.

Dans ce contexte, la croissance durable du marché de l'assurance et de la réassurance en Afrique reposera sur sa capacité collective à réduire les écarts de protection, à investir dans l'intelligence du risque et de la donnée, et à intégrer l'assurance au cœur des écosystèmes digitaux et de l'économie informelle.

La réassurance est appelée à jouer un rôle élargi, au-delà du soutien aux bilans, en devenant un levier de résilience, de stabilité et de développement³. En soutenant le déploiement de solutions d'assurance digitales adaptées aux réalités locales — micro-assurance inclusive, assurance paramétrique climatique, produits embarqués via les plateformes numériques — les réassureurs facilitent la mise en commun de portefeuilles fragmentés et contribuent à lisser les asymétries de risques entre pays et zones économiques. Par leur capacité à mobiliser des données à grande échelle, à harmoniser les pratiques techniques et à diffuser l'innovation à travers les frontières, la réassurance devient un catalyseur de l'émergence d'un écosystème assurantiel africain plus stable, inclusif et apte à accompagner la croissance de l'économie numérique du continent⁴.

3.0 L'économie numérique : un catalyseur de changement

3.1 Les moteurs de la transformation numérique dans le secteur africain de l'assurance

3.1.1 Distribution en ligne et accessibilité

La prolifération des smartphones et des services financiers mobiles permet aux assureurs d'atteindre les populations autrefois mal desservies grâce aux micro-assurances et aux polices à conditions abordables.

L'intégration numérique, les signatures électroniques et les paiements électroniques rationalisent le processus de vente et réduisent les délais d'émission.

Par ailleurs, on assiste à une sorte de convergence entre la banque et l'assurance. Les collaborations croissantes entre assureurs, banques et fintechs constituent un levier majeur pour le déploiement à grande échelle de produits d'assurance groupés en Afrique⁵. En s'appuyant sur les réseaux de distribution étendus des banques et sur les plateformes technologiques des fintechs — notamment le mobile banking, les portefeuilles électroniques et les systèmes de paiement instantané — les assureurs peuvent proposer, de manière intégrée, des couvertures combinant assurance vie, santé et biens, adaptées aux besoins des ménages et des petites entreprises. Ces partenariats favorisent une distribution à faible coût, une souscription simplifiée et une gestion plus fluide des sinistres, tout en élargissant significativement la base de clientèle assurée. Ils contribuent ainsi à démocratiser l'accès à l'assurance, à renforcer la protection financière des populations et à accélérer l'inclusion assurantielle dans l'économie numérique africaine⁶.

3.1.2 Innovation et personnalisation des produits

La micro-assurance et le modèle compétitif des polices "sur mesure" ont donné naissance à la prolifération des produits à faible coût et de courte durée adaptés à des besoins spécifiques (par exemple, assurance récolte pour les petits exploitants, couverture pour les travailleurs indépendants).

D'un autre côté, les produits basés sur l'utilisation des éléments paramétriques modifient progressivement le paysage traditionnel de l'Assurance à l'instar de la télématique pour l'assurance automobile, la surveillance de la santé à l'aide de capteurs et l'assurance récolte indexée sur les conditions météorologiques permettant une tarification équitable et un règlement rapide des sinistres⁷.

Toutefois le succès de ces nouvelles niches n'est rendu possible que grâce à la disponibilité des données alternatives (utilisation du mobile, données sociales, indicateurs agronomiques) permettant d'améliorer l'évaluation des risques sur les marchés où les données traditionnelles sont limitées et de construire des modèles de risques plus précis.

³ Imo & Chilekezi (2025), *African Journal of Management and Business Research*

⁴ Pool de l'Assurance en Afrique 2025, *Organisation Africaine des Assurances*

⁵ McKinsey & Company: *Redefining success for African fintech leaders* (2024)

⁶ AfricaNenda: *SIIPS 2024 Report (State of Instant and Inclusive Payment Systems)*

⁷ <https://www.iais.org/uploads/2024/12/FSI-IAIS-Insights-on-parametric-insurance.pdf>

3.1.3 Amélioration de l'Expérience client

Pendant longtemps ; le procès fait aux sociétés d'Assurance a été la faiblesse ou l'absence de confiance qu'ils garantissent ou suscitent de la part des assurés. Le développement des portails en libre-service et des chabots, l'accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 aux détails des polices, à l'état des sinistres et à l'assistance a amélioré la satisfaction des clients. Plus encore, la numérisation des réseaux d'agents et de courtiers a conduit à la mise en place des systèmes CRM (Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client).

À l'échelle mondiale, 65% des cadres du secteur affirment que la transformation numérique a entraîné une hausse de la satisfaction client, notamment grâce à des processus plus fluides et des interfaces digitales intuitives telles que les applications mobiles et les portails en ligne⁸.

Par ailleurs, la déclaration numérique des sinistres (basée sur les photos)⁹ et les approbations en temps réel accélèrent les règlements, tout en garantissant la mitigation du risque moral par les contrôles automatisés des fraudes. Ce modèle de déclaration numérique par photo est en pleine expansion en Afrique, porté par des Insurtechs et des assureurs historiques qui s'adaptent à un usage massif du mobile. Dans ce cadre, on peut citer l'exemple d'**Assuraf (Sénégal)**¹⁰, une plateforme qui permet de souscrire et de déclarer des sinistres via mobile, en téléchargeant directement les photos des dommages afin d'accélérer la prise en charge.

L'inclusion financière joue également un rôle majeur dans l'amélioration de l'expérience client car le développement des produits abordables et accessibles contribue à accroître la pénétration de l'assurance, en particulier parmi les populations rurales et celles à faibles revenus. Le programme DRIVE¹¹ (De-risking, Inclusion and Value Enhancement of pastoral economies) par exemple, est une initiative majeure de la Banque mondiale dans la Corne de l'Afrique visant entre autres à protéger les éleveurs contre les chocs

climatiques en leur offrant une protection financière via des assurances sécheresse basées sur des indices satellitaires.

3.1.4 Gestion des risques et efficacité opérationnelle

L'automatisation et optimisation des services administratifs joue un rôle central dans l'efficacité opérationnelle, notamment par :

- l'automatisation robotisée des processus (RPA), laquelle a l'avantage de réduire les tâches manuelles, limiter les coûts et améliorer la précision.
- Une infrastructure informatique évolutive qui soutient la croissance et améliore la reprise après sinistre. On parle couramment désormais de "Résilience basée sur le cloud".
- Des analyses de données avancées qui permettent une meilleure tarification, une meilleure constitution de réserves et une meilleure gestion du portefeuille.

3.1.5 Écosystème et collaboration

Les Start-ups Insurtech se sont présentées comme acteurs innovants apportant de nouveaux modèles, tels que la distribution numérique, les plateformes d'agrégation des risques et des avancées spectaculaires en matière d'intégration des clients.

Les partenariats avec les technologies et les télécommunications quant à eux élargissent la portée et permettent une surveillance des risques et un recouvrement des primes en temps réel, sans oublier la collaboration public-privé, par laquelle les gouvernements et les régulateurs peuvent favoriser un environnement propice grâce à des programmes de sandbox¹², des cadres de partage des données et des règles de protection des consommateurs.

4.0 Aperçu de quelques projets à succès sur le Continent

En 2026, l'assurance numérique en Afrique connaît une accélération majeure, portée par l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et l'harmonisation des réglementations régionales. Voici les principaux cas de développement observés sur le continent :

⁸ <https://www.tarifassuranceauto.org/quels-sont-les-impacts-de-la-digitalisation-sur-la-relation-assureur-assuré?>

⁹ <https://www.itesoft.com/fr/blog/gestion-des-sinistres-la-revolution-ia/>

¹⁰ Adoni Conrad quenum, Sénégal : Assuraf offre diverses polices d'assurance sur ses plateformes web et mobile.

¹¹ <https://www.lanation.dj/lancement-de-la-facilite-dinvestissement-du-projet-drive-a-djibouti/>

¹² Les programmes de « sandbox » (bacs à sable) réglementaires en assurance sont des cadres contrôlés permettant aux assureurs et assurtechs de tester des produits, services ou modèles commerciaux innovants avec des assouplissements réglementaires temporaires. Ils visent à favoriser l'innovation, à réduire les barrières à l'entrée et à adapter la réglementation aux nouvelles technologies (Insurtech, IA) tout en assurant la protection du consommateur.

4.1 Assurance intégrée par la Bancassurance digitale: cas du partenariat entre Access Bank et Coronation Insurance au Nigeria¹³

Le concept d'assurance intégrée implique que l'assurance ne soit plus vendue comme un produit isolé mais intégrée directement dans d'autres services numériques.

Au Nigéria, des institutions comme Access Bank et Coronation Insurance ont entièrement numérisé l'adhésion aux produits d'assurance via leurs applications mobiles et codes USSD, rendant la souscription aussi simple qu'une transaction bancaire Classique.

4.2 La montée en puissance des Insurtechs

Le modèle de l'insurtech (technologie de l'assurance) permet d'atteindre des populations auparavant exclues grâce à des coûts opérationnels réduits.

■ L'insurtech BIMA

Présent en Tanzanie, au Ghana et au Kenya, l'acteur BIMA utilise l'IA pour la tarification et le traitement des sinistres à grande échelle, couvrant plus de 30 millions de clients¹⁴ avec des polices Santé et Vie à bas prix. BIMA offre un service de Télémédecine avec un accès 24h/24 et 7j/7 à des médecins qualifiés via téléphone portable, sans avoir à se déplacer. L'insurtech a mis en place le service B-Care, un modèle intégré qui combine assurance et services médicaux sans avance de frais dans des cliniques partenaires.

Les transactions sont effectuées par paiement mobile : Les utilisateurs paient leurs cotisations directement via leur crédit de communication (Airtime) ou leur compte Mobile Money, éliminant le besoin d'un compte bancaire traditionnel.

A titre de modèle d'inspiration venus d'ailleurs, il existe des plateformes spécifiques comme l'Omanais Bima. om, un comparateur d'assurance en ligne, et le portail indien Bima Sugam de l'IRDAI, qui centralise les services d'assurance.

■ La microinsurtech BENEW : exemple d'inclusion financière au service de la protection de l'environnement

BeNew Insurance est une start-up camerounaise spécialisée dans les micro-assurances qui propose des couvertures abordables aux personnes à faibles revenus, en ciblant plus particulièrement celles qui vivent avec moins de 5 dollars par jour. La principale innovation apportée par BENEW est qu'elle offre un Mode de paiement alternatif des primes : un modèle unique permet aux assurés de payer leurs primes d'assurance en collectant et en échangeant des produits recyclables (déchets plastiques), favorisant ainsi à la fois l'inclusion financière et la protection de l'environnement.

BENEW propose de Micro-polices avec des produits simplifiés, notamment des micro-assurances santé, agriculture et vie collective. Ces micro-polices ont l'avantage d'être de Faible coût : la couverture d'assurance vie est disponible à partir de 1 dollar par mois.

Grace à cette innovation, BENEW a été couronnée « Insurtech de l'Année 2023 » lors des African Insurance Awards.

5.0 L'équilibre entre Opportunités et Défis

5.1 Leviers de croissance pour le Secteur des Assurances en Afrique

Avec plus d'un milliard d'habitants en Afrique, des opportunités de pénétration majeurs se dessinent, et peuvent si elles sont optimisées et capitalisées, contribuer à propulser le secteur de l'Assurance à sa vitesse croisière, à travers notamment :

- Les canaux numériques.
Ils sont un outil capital permettant d'améliorer l'accès à l'assurance en particulier pour les micro-entreprises, les petites entreprises et le secteur informel. Ils facilitent en outre les produits d'assurance transfrontaliers et le partage régional des données actuarielles
- La Croissance de l'assurance agricole
La résilience climatique et les assurances récoltes/risques adaptées aux petits exploitants agricoles

¹³ Proshare, Access Bank Partners Coronation Insurance for Bancassurance

¹⁴ <https://leapfroginvest.com/company/bima/>

peuvent stabiliser les revenus et la sécurité alimentaire.

- La Croissance de la couverture santé et vie
Les portefeuilles santé numériques, les diagnostics mobiles et la souscription simplifiée ouvrent la voie à une couverture vie et santé plus large.
- La Gestion des risques basée sur les données
Les sources de données alternatives (IoT, télématique, réseaux sociaux, imagerie satellite) aident les assureurs à évaluer plus précisément les risques sur les marchés où les données officielles sont limitées pour affiner la souscription, personnaliser la tarification et améliorer la gestion des sinistres. Elles proviennent de capteurs, de transactions numériques et du comportement en ligne, permettant d'évaluer les risques en temps réel plutôt que sur des données historiques.

5.2 Enjeux majeurs

Les lacunes en matière de culture numérique mettent en évidence les difficultés rencontrées par certaines catégories de la population face aux produits d'assurance numériques, soulignant la nécessité d'une conception inclusive. Le défaut de fiabilité des infrastructures, en particulier l'accès irrégulier à Internet et l'approvisionnement en électricité dans les zones rurales, constitue un obstacle à l'adoption du numérique. Par ailleurs, l'essor des canaux numériques introduit de nouveaux risques de fraude, ce qui nécessite la mise en place de systèmes robustes de vérification d'identité et de surveillance. Les assureurs doivent relever le défi de trouver un équilibre entre les investissements dans les plateformes numériques et le maintien des exigences en matière d'adéquation des fonds propres, de solvabilité et de réglementation.

De plus, il reste essentiel de remédier à la pénurie de talents et de compétences, en particulier dans le recrutement de data scientists, d'actuaire compétents en matière numérique et de souscripteurs maîtrisant les technologies et outils numériques.

6.0 Cap sur l'avenir : vision et trajectoire futures

6.1 Importance de l'économie numérique

Le secteur africain de l'assurance a tout à gagner de la transformation numérique et de l'économie numérique

au sens large. En adoptant la distribution mobile, la souscription basée sur les données et les expériences numériques centrées sur le client, les assureurs peuvent étendre leur portée, réduire leurs coûts et améliorer le traitement des sinistres.

Pour y parvenir, il conviendra de construire des modèles autour de quatre axes majeurs :

6.1.1 Implications financières

La digitalisation impose des investissements significatifs pour les assureurs, qui réallouent une part croissante de leurs budgets vers les technologies numériques afin de rester compétitifs et efficaces. Les Assureurs africains doivent par conséquent se préparer à investir dans les capacités de traitement des données, la cybersécurité et la conception de produits centrés sur l'utilisateur.

À l'échelle mondiale, une vaste majorité des compagnies d'assurance — environ 70 % à 78¹⁵ — prévoit d'augmenter ses dépenses en outils numériques. Ces investissements visent non seulement à moderniser les systèmes existants et à automatiser les processus clés, mais aussi à soutenir l'innovation, la personnalisation des produits et l'intégration avec des partenaires technologiques et fintechs.

Sur le marché AMEA¹⁶, la digitalisation des services d'assurance représente déjà plusieurs milliards de dollars et devrait continuer à croître, reflétant l'importance stratégique de l'investissement technologique pour capter de nouveaux segments de clientèle et accroître l'efficacité opérationnelle.

6.1.2 Considérations opérationnelles

6.1.2.1 Mettre en place des partenariats stratégiques avec des acteurs des secteurs des technologies et des télécommunications. Il s'agira de collaborer avec les opérateurs télécoms, les fintechs et les insurtechs pour accélérer la distribution et l'accès aux données.

6.1.2.2 Donner la priorité à l'intégration numérique et au service client. Il s'agira de simplifier les procédures KYC, les signatures électroniques et les paiements numériques. Il s'agira en outre

¹⁵ WIFITALENTS REPORTS: Digital Transformation In The Insurance Industry Statistics

¹⁶ AMEA: Asia, Middle East, and Africa

de proposer des interfaces multilingues et adaptées aux personnes peu alphabétisées.

- 6.1.2.3 Garantir l'inclusion et l'accessibilité : il s'agira de développer des produits destinés aux segments ruraux et à faibles revenus, avec des modèles de tarification et de service adaptés à leur réalité.

6.1.3 Intégration de la transformation par l'IA et la gestion des données

L'utilisation de l'IA pour le traitement des réclamations devrait passer de 17 % en 2024 à 37 % des assureurs d'ici la fin 2026¹⁷, réduisant considérablement les délais de remboursement.

Les Assureurs peuvent également surfer sur la Personnalisation, qui est un procédé par lequel les données récoltées via le mobile et l'Internet des objets (IoT) permettent de proposer des tarifs ajustés au comportement réel de l'utilisateur (exemple de l'assurance automobile "pay-as-you-drive").

6.1.4 Considérations réglementaires

L'engagement réglementaire passera par la collaboration avec les régulateurs afin de créer des environnements sandbox, des lignes directrices claires et des rapports standardisés. La mise en place des cadres réglementaires collaboratifs qui concilient innovation et protection des consommateurs est par conséquent prioritaire.

Sur ce point, l'on note d'ores et déjà quelques avancées considérables au niveau de certaines régions par le dynamisme d'un cadre légal qui s'adapte pour favoriser l'innovation transfrontalière, notamment :

- Sur le Marché Est-Africain : Le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie ont signé un mémorandum pour harmoniser les règles de l'assurance mobile d'ici 2026, facilitant le lancement de produits numériques communs à toute la région.
- Des régulateurs dans sept pays (dont le Nigeria, le Ghana et le Rwanda) participent à des programmes comme BimaLab pour rendre leurs processus de supervision plus flexibles face aux nouvelles technologies.

6.2 Implication du Risk-Management

Les assureurs africains doivent adopter une approche proactive de gestion des risques, intégrant à la fois la gouvernance, la technologie et la conformité :

- 6.2.1 Renforcer la qualité des données et la fiabilité des modèles en mettant en place des cadres de validation, des tests de robustesse et des mécanismes de surveillance continue des performances
- 6.2.2 Mettre en place une gouvernance des données, adopter l'IA/ML de manière responsable et utiliser des données alternatives pour améliorer la souscription et les sinistres.
- 6.2.3 Ériger la cybersécurité et la confidentialité en priorité stratégique, éventuellement par la mise en œuvre de cryptages puissants, de la détection des menaces, de la gestion des accès, des audits réguliers et des plans de continuité d'activité, en privilégiant la diversification des partenaires.
- 6.2.4 Assurer la conformité réglementaire par la protection des données, la fiabilisation de l'eKYC et l'encadrement des flux transfrontaliers de données.

7.0 Conclusion

La transformation numérique et l'essor de l'économie numérique ne sont pas seulement des changements technologiques ; ils sont les catalyseurs d'une plus grande inclusivité, résilience et innovation des marchés de l'assurance à travers l'Afrique. Alors que les assureurs explorent les opportunités et les défis, l'accent doit être mis sur des expériences numériques fiables, des produits abordables et pertinents, et une gestion rigoureuse des données. Lorsqu'elle est mise en œuvre de manière réfléchie, l'assurance numérique en Afrique peut favoriser l'inclusion financière, soutenir la croissance économique et renforcer la résilience sociale face aux incertitudes climatiques, sanitaires et économiques.

Bien que le marché soit estimé à plus de 160 milliards USD à l'horizon 2033¹⁸, des défis persistent en 2026, notamment celui de l'attractivité, de la qualité des données et des risques de cybersécurité qui deviennent une priorité pour les assureurs.

¹⁷ Insurance Times, Insurance Claims Report 2025/26

¹⁸ IMARC Group, African insurance Market, January 24, 2025

Les Plateformes numériques : Opportunités et Défis pour l'industrie africaine de la (ré)assurance



Romeo OUATTARA

Manager, Souscription et
Marketing, Africa Re, Bureau
Régional de Nairobi

1.0 Introduction

L'évolution des plateformes numériques en Afrique a été plutôt lente et à cet égard, les (ré)assureurs accusent du retard dans une course qui pourrait avoir un effet positif sur le développement socioéconomique du continent. En fait, jusqu'à ces dernières années, chaque fonction au sein de l'industrie des assurances s'appuyait sur les dossiers physiques et les interactions personnelles directes. Les dossiers étaient souvent livrés physiquement ou, occasionnellement, en pièce jointe. Les modèles de tarification étaient stockés sur tableurs Excel enregistrés localement ou sur ordinateur individuel. Durant la période des renouvellements, les souscripteurs faisaient la queue chez l'imprimeur parce les documents associés aux polices devaient encore être livrés aux assurés. On se demandait comment une police d'assurance, essentiellement une promesse de paiement d'un sinistre fortuit, pouvait être vendue à des profanes d'une manière aussi inefficace.

Les rapports d'enquête sur les risques mettaient du temps avant d'arriver chez les clients et les assurés avaient une visibilité limitée en ce qui concerne l'état d'avancement de leurs dossiers

de règlement. La communication entre les assureurs, les courtiers et les réassureurs était souvent lente et parcellaire. En octobre et novembre, au moment où étaient entamés les préparatifs en vue des renouvellements cruciaux du 1^{er} janvier, l'on avait du mal à voir les souscripteurs, non pas parce qu'ils étaient absents, mais parce qu'ils étaient entourés par des piles de dossiers attendant d'être examinés. Les fichiers des clients étaient gardés dans des armoires de rangement de documents imprimés et il n'était pas rare d'entendre ces derniers se plaindre des retards des documents ou de messages de notification manqués. Sans surprise, les niveaux de satisfaction des clients étaient faibles.

Il convient cependant d'ajouter qu'il y a une poignée de compagnies qui présentaient une facette différente de la vie quotidienne d'un souscripteur. Leurs équipes de souscripteurs pouvaient s'appuyer sur des écosystèmes numériques sophistiqués : modèles de tarification internes, outils de modélisation des catastrophes naturelles, tableaux de bord pour l'établissement de rapports en temps réel, logiciel de comparaison de formulations et fichiers de souscription électroniques. Il

s'agissait d'une réalité opérationnelle complètement différente au sein de la même profession de l'assurance.

Cependant, de manière générale, les questions évoquées ci-dessus sont une réalité persistante pour nombre de compagnies d'assurance et de réassurance en Afrique. Le papier reste d'usage courant et plusieurs des processus actuels se caractérisent par leur inefficacité et leur absence de transparence. Quelques-uns des acteurs du secteur de la (ré)assurance disposent de plateformes numériques pour leurs flux de travail. Le temps presse pour eux car il est de plus en plus évident que les plateformes numériques ne sont plus une question de choix technologique pour la profession de l'assurance. Sur un marché concurrentiel en rapide évolution, elles sont en train de devenir une nécessité stratégique qui déterminera l'efficacité, la résilience et l'accessibilité du secteur de la (ré)assurance.

Mais, comment au juste transformeront-elles le secteur?

Afin d'étudier en détail cette question, il est important de bien comprendre ce que sont les plateformes numériques, puis d'examiner les possibilités qu'elles offrent et les défis qu'elles posent à l'écosystème des assurances.

2.0 Les Plateformes numériques

2.1 Que sont les plateformes numériques et quelle valeur offrent-elles ?



Selon l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), dans ses Perspectives de l'Economie numérique de 2019, "les plateformes numériques sont des infrastructures en ligne qui facilitent les interactions entre des multiples groupes d'utilisateurs interdépendants, permettant la connectivité, soutenant les échanges et favorisant le développement d'écosystèmes numériques intégrés". Dans le secteur de la (ré)assurance, le Forum économique mondial (FEM) désigne les plateformes numériques comme étant "des cadres technologiques intégrés qui lient entre elles les principales parties prenantes, à savoir les assureurs, les réassureurs, les courtiers, les banques, les agents et les titulaires de polices" [1]

Leur fonction principale est de rationaliser les processus de gestion des risques, d'optimiser les flux opérationnels et de renforcer l'efficacité sur toute la chaîne de valeur des assurances – de la souscription et la délivrance de polices à la gestion et au règlement des sinistres. Les plateformes numériques ne sont cependant pas homogènes du point de vue de la structure ou de la fonction. Elles varient considérablement en termes de portée, de gouvernance et d'orientation stratégique. Certaines fonctionnent comme des marchés de distribution, mettant les assureurs directement en contact avec les clients, d'autres comme des hubs de souscription et d'analyse s'appuyant sur les données. Quant aux plateformes les plus avancées, elles intègrent l'assurance, les paiements en ligne, l'automatisation des dossiers de sinistres et les fournisseurs tiers, en une seule et même interface. Selon leur conception, les plateformes peuvent être des systèmes exclusifs, fondés sur un consortium ou à architecture ouverte, chaque type de système reflétant un niveau différent d'interopérabilité, de supervision réglementaire et d'intégration de la chaîne de valeur. Cette diversité souligne le caractère évolutif et multidimensionnel des plateformes numériques, dans le paysage de l'assurance (de la réassurance) mondiale.

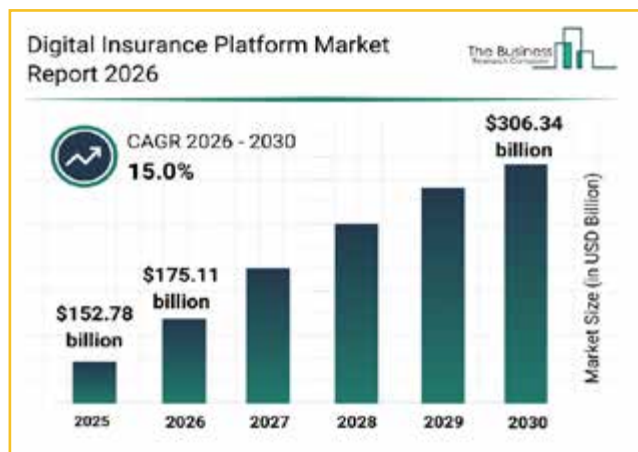
2.2 Emergence des plateformes numériques dans l'industrie des assurances

Pour une grande partie des pays en développement, en particulier ceux d'Afrique, la pandémie de Covid-19 a été

un catalyseur du changement, accélérant l'adoption des services numériques et favorisant l'essor des startups de l'InsurTech. Il ressort de l'édition 2021 du CEO Outlook de KPMG que "96% des dirigeants du secteur des assurances dans le monde ont déclaré que la pandémie a accéléré la numérisation des opérations et le développement de modèles opérationnels de nouvelle génération".

Par ailleurs, dans son Rapport 2025 sur le marché mondial des plateformes numériques d'assurance, la Société indique que "le marché mondial des plateformes d'assurance devrait progresser, passant de 152,78 milliards USD en 2025 à 175,11 milliards USD en 2026, puis leur montant devrait atteindre près de 306,34 milliards USD en 2030", reflétant la dynamique soutenue du secteur, alors que les assureurs s'attachent à investir dans les outils numériques dans l'objectif de renforcer la souscription, la distribution et les relations avec la clientèle. [2][3]

Marché mondial des plateformes numériques d'assurance de 2025 à 2030



L'Afrique est loin d'être en marge de cette transformation. Le continent représente l'une des frontières les plus importantes de l'innovation en (ré)assurance. Malgré son vaste potentiel économique et démographique, le continent enregistre un taux de pénétration de l'assurance faible de 1,47%, bien en-dessous de la moyenne mondiale de 5,6%. A l'exception notable de l'Afrique du Sud, où le taux de pénétration atteint 11,54%, la plupart des marchés africains restent largement sous-assurés et sous-développés.

Ce déséquilibre structurel attire de plus en plus de start-ups innovantes et de sociétés d'Assurtech désireuses de répondre aux besoins non satisfaits en matière de protection et d'accroître l'inclusion financière. Leur intérêt est renforcé par le profil démographique unique de l'Afrique. Le continent abrite une population en croissance rapide, majoritairement jeune, d'environ 1,2 milliard d'habitants dont près de 70% de moins de 30 ans. Cette population jeune est à la fois férue de technologies numériques et ouverte aux canaux de distribution alternatifs.

Dans le même temps, la hausse des taux de pénétration de la téléphonie mobile, qui devrait atteindre 50% à la fin 2025 selon les projections, a provoqué un changement radical du paysage de la distribution d'assurance. La technologie mobile a transformé l'assurance, une activité auparavant physique, pilotée par des agents, qui est devenue un service numérique, évolutif, accessible directement à partir d'appareils portables. En conséquence, la perspective d'assurer des millions d'africains via les plateformes mobiles est passée du stade de la théorie à celui de la pratique, offrant d'innombrables possibilités aux assureurs, aux réassureurs et aux régulateurs.

Un proverbe africain nous rappelle que "Ceux qui veulent la pluie doivent également accepter la boue." Dans le contexte de la transformation numérique, cela reflète la réalité selon laquelle les plateformes numériques offrent certes d'importantes possibilités à l'industrie de la (ré)assurance, allant de la croissance accélérée à la plus grande inclusion financière, mais elles comportent également des défis devant faire l'objet d'une gestion proactive et prudente. Ces défis concernent notamment les risques accrus liés à la cybersécurité et la confidentialité des données, les limitations des systèmes en place, la complexité de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus centraux des assurances, l'évolution des exigences réglementaires et un déficit grandissant des capacités numériques et analytiques. La recherche de solutions à ces problèmes est essentielle, pour s'assurer de la transformation numérique du secteur de la (ré)assurance en Afrique, de manière sécurisée et durable, lui permettant ainsi d'exploiter pleinement le potentiel des plateformes numériques.

2.3 Quelles sont les opportunités qu'offrent les plateformes numériques à la (ré)assurance ?

2.3.1 Extension du champ de couverture de l'assurance et amélioration de l'expérience client

Les plateformes numériques aident à combler l'écart en termes de pénétration de l'assurance, en permettant la distribution de l'assurance prioritairement par le mobile, ce qui élimine les obstacles traditionnels tels que l'absence d'agents ou de courtiers dans les zones rurales. Au Kenya, par exemple, l'adoption des plateformes numériques a contribué à accroître de 20% les transactions en ligne, avec une augmentation des polices d'assurance numérique vendues d'environ 25% par annuel [4]. Il ne s'agit pas d'un phénomène spécifique au Kenya. Au Nigeria, les régimes de micro-assurance s'appuyant sur le mobile ont pu accroître le volumes des primes brutes souscrites en enregistrant des taux annuels à deux chiffres au cours des trois dernières années, essentiellement grâce aux partenariats entre les assureurs et les opérateurs de télécommunications. Au Ghana, des produits d'assurance liés à l'argent mobile tels que celui dénommé POKUAA, sont passés du stade d'un canal de distribution marginal à celui d'un canal haut de gamme en l'espace de quelques années seulement après leur lancement. En Afrique du Sud, les assureurs proposant des polices sur la base d'applications et d'un support USSD ont enregistré une augmentation du nombre de titulaires de polices bien supérieure à la moyenne du secteur, confirmant ainsi que la distribution, prioritairement par voie numérique devient la norme sur le continent plutôt que l'exception.

En ce qui concerne l'expérience client, au début des années 2000, la prestation des services s'effectuait essentiellement par téléphone, à des heures de service fixes et à titre personnel. Aujourd'hui, la numérisation permet aux clients de bénéficier d'une expérience personnalisée et de réponses adaptées à leurs besoins par le biais des médias sociaux et des plateformes mobiles à toute heure. [5]

Un exemple qui illustre bien cette situation est celui de Turaco, une Assurtech d'Afrique orientale qui intègre directement à partir du mobile une couverture vie et santé simple dans le parcours des clients d'applications et fintechs partenaires, au Kenya, en Ouganda et au

Nigeria. En éliminant la paperasserie et en offrant la possibilité de s'inscrire instantanément et de faire des demandes par le biais d'un smartphone, Turaco a pu toucher un grand nombre de nouveaux assurés qui, autrement, n'auraient pas pu avoir physiquement accès à un agent ou à un bureau, ce qui illustre la manière dont la distribution numérique peut accroître le champ de couverture, bien au-delà des circuits traditionnels. De la même manière, les plateformes numériques d'Old Mutual en Afrique de l'Est permettent à présent aux clients de souscrire une couverture, payer les primes et suivre les demandes de règlement à partir d'applications mobiles, ce qui démontre encore une fois la manière dont la numérisation est en train de redéfinir l'expérience client au sein de la région. [6]

2.3.2 Micro-assurance et couverture inclusive

Selon l'Organisation internationale du Travail (ILO), "en Afrique, la main-d'œuvre est essentiellement informelle et représente près de 85% des emplois " [7]. Cette situation pose un véritable problème pour les modèles d'assurance traditionnels qui nécessitent une documentation d'emploi formel et un mode de distribution à coût élevé, faisant appel à des agents. C'est à ce niveau que l'innovation peut s'avérer essentielle, en stimulant la croissance de l'activité d'assurance en Afrique, à travers la micro-assurance. En fait, grâce aux plateformes mobiles, par exemple, le secteur informel pourra avoir accès aux produits de l'assurance, indépendamment du lieu d'implantation. La disponibilité des services financiers utilisant de procédures simplifiées pour la collecte des primes et des méthodes efficaces de traitement des demandes de règlement, souvent par le biais de codes de données de services supplémentaires non structurés (USSD) ou d'applications mobiles, rend le secteur des assurances plus accessible, plus abordable et plus proche des réalités du secteur informel.

Ce modèle est déjà démontré à l'échelle requise par Pula Advisors, une entreprise de technologie et de micro-assurance agricole qui œuvre en partenariat avec les gouvernements, les opérateurs de réseaux mobiles et les (ré)assureurs de plus d'une quinzaine de pays africains pour regrouper les couvertures d'assurance récolte indicelle en intrants tels que les semences

et les engrais. Pour les primes, les inscriptions et les demandes de règlement, la gestion est effectuée de manière numérique, permettant aux petits exploitants, qui opèrent pour la plupart en-dehors des circuits de l'économie formelle, d'avoir accès à une protection sans avoir à se rendre dans un bureau ou à remplir un formulaire papier. De la même manière, M-TIBA, au Kenya, utilise un portefeuille santé mobile grâce auquel les travailleurs du secteur informel peuvent économiser et effectuer via leurs téléphones des paiements en petites tranches pour une couverture médicale, démontrant ainsi la manière dont les plateformes numériques peuvent permettre à l'assurance de s'adapter aux réalités de l'emploi informel, en termes d'utilisation de l'argent liquide. [8]

2.3.3 Efficacité opérationnelle et Rentabilité

Auparavant, le traitement manuel des données prenait jusqu'à deux tiers du temps des souscripteurs, une situation qui peut désormais être évitée grâce aux solutions numériques. Grâce à l'automatisation des tâches administratives et à la robotisation des processus, les coûts de fonctionnement peuvent être réduits de 10 à 30%. Par exemple, Swiss Re est en bonne voie pour réaliser une réduction de 300 millions \$EU de ses frais d'exploitation d'ici 2027, grâce à ses données intégrées et sa plateforme d'IA. [9]

2.3.4 Amélioration de l'évaluation des Risques et de la tarification

L'intelligence artificielle (AI), l'apprentissage machine et les données de sources tierces (imagerie satellitaire, capteurs IoT et dispositifs portables) permettent de réaliser une modélisation plus sophistiquée et plus précise, en particulier pour les risques complexes comme les catastrophes naturelles et les cyber menaces. Cela conduit à une meilleure précision de la tarification, tout en facilitant l'assurance paramétrique, qui s'appuie sur des leviers de déclenchement de données en temps réel, tels que la vitesse du vent, la magnitude des séismes et la pluviométrie. En 2026, près de 76% des assureurs ont recours à l'IA pour affiner les modèles d'évaluation des risques et de tarification, ce qui a un impact positif sur leur performance. Par exemple, selon McKinsey, "L'analyse prédictive et l'IA génératrice sont en train de transformer les flux de travail de nombreux secteurs, notamment celui des

assurances", entraînant une amélioration significative des ratios de sinistre (de 3 à 5%)"

2.3.5 Rationalisation des opérations de gestion des sinistres et amélioration de la détection des fraudes

Traditionnellement, la gestion des sinistres figure parmi les fonctions les plus complexes et les plus inefficaces de la chaîne de valeur des assurances, souffrant de problèmes de paperasserie, de multiples niveaux d'approbation manuelle, ainsi que d'une faible intégration des systèmes. Ces limitations ont historiquement été à l'origine de coûts d'exploitation plus élevés, d'un allongement des délais de règlement, ainsi que d'une réduction de la transparence, pour les assurés. Les plateformes numériques sont en train de remodeler le paysage de la gestion des risques, en permettant la soumission électronique, le suivi en temps réel des dossiers et l'extraction automatisée des données par le biais de l'intelligence artificielle et de la reconnaissance optique de caractères, avec comme conséquence une réduction significative des interventions manuelles, des taux d'erreur et des retards dans la prise de décisions. Des éléments de preuve empiriques permettent d'étayer ces avancées : selon McKinsey & Company, "Les solutions fondées sur l'IA peuvent contribuer à réduire de 70% le temps de traitement des sinistres et faire baisser les coûts de traitement des sinistres d'environ 30% ". En dehors des améliorations en matière d'efficacité, les plateformes numériques ont également contribué à renforcer la détection des fraudes grâce à la vérification en temps réel, aux bases de données partagées et aux techniques analytiques avancées. L'impact est manifeste dans le marché de l'assurance automobile au Kenya, où 25% des demandes de règlement étaient auparavant estimées frauduleuses et 22% à 40% des certificats d'assurance ne pouvaient être vérifiés. L'introduction, par l'association des assureurs du Kenya, des certificats d'assurance automobile numériques, vérifiables instantanément via les plateformes mobiles et l'USSD (*352#), a permis de réduire considérablement les fraudes liées aux certificats, d'améliorer l'intégrité en matière de demande de règlement, et de démontrer les avantages tangibles en matière d'atténuation des risques des plateformes numériques, aussi bien pour les assureurs que pour les réassureurs. [10]

2.4 Quels sont les défis posés par les plateformes numériques pour la (ré)assurance?

2.4.1 Conformité à la réglementation

La conformité à la réglementation reste un défi majeur pour l'adoption des plateformes numériques au sein du secteur de la (ré)assurance, en particulier au moment où des modèles commerciaux numériques sont de plus en plus en usage à l'étranger, tandis que les cadres réglementaires en Afrique restent largement fragmentés au niveau national. Les différences en matière d'octroi de licences, d'approbation de produits, de protection du consommateur et d'exigences de confidentialité des données font qu'il est compliqué d'étendre les solutions numériques à l'échelle régionale. En outre, l'assurance numérique soulève des incertitudes réglementaires concernant l'identification électronique des clients, la vente à distance, les signatures électroniques, les flux transfrontaliers de données, l'externalisation du cloud, ainsi que les partenariats avec les tiers, alors que de nombreuses juridictions sont toujours en train d'élaborer des cadres appropriés pour les produits numériques, fondés sur l'utilisation et paramétriques. Ces défis sont exacerbés dans le contexte de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), où l'absence d'harmonisation des réglementations des assurances et des données continue de limiter les opérations d'assurance numériques transfrontalières. Le fait de remédier à cette fragmentation, par une meilleure coordination réglementaire, sera essentiel pour libérer le potentiel des plateformes numériques à l'intention des assureurs et réassureurs de l'ensemble du continent.

2.4.2 Sécurité et confidentialité des données

La dépendance croissante vis-à-vis des plateformes numériques accroît considérablement les risques en matière de cybersécurité et de confidentialité des données auxquels sont confrontés les assureurs et réassureurs, alors que les procédures de souscription, de gestion des sinistres, d'accueil des clients et d'échange des données donnent lieu à une interconnexion de plus en plus grande et sont axées sur la technologie. Les écosystèmes numériques plus larges exposent les (ré)assureurs à un plus grand éventail de menaces, notamment les cyberattaques, les ransomwares

(rançongiciels), les violations de données et les perturbations de systèmes, avec des conséquences potentiellement graves sur les plans financier et opérationnel, ainsi qu'en termes de réputation. Ces risques sont accentués par le caractère sensible des données des assurances, comprenant des informations personnelles, financières et médicales, ainsi que de géolocalisation, faisant du secteur une cible attrayante pour les cybercriminels.



Les défis liés à la confidentialité des données compliquent davantage la transformation numérique en Afrique, où les cadres de protection des données varient énormément d'un territoire à l'autre et se trouvent à différents stades de maturité. A mesure que les assureurs adoptent des systèmes basés sur le cloud, qu'ils externalisent les fonctions technologiques et qu'ils opèrent sur de multiples marchés, la conformité aux législations nationales de protection des données, aux exigences en matière de localisation des données, et aux restrictions en matière de transfert transfrontaliers de données devient de plus en plus complexe. Pour les réassureurs, ces défis sont intensifiés par la nécessité de recevoir des cédantes des données granulaires en temps opportun, tout en veillant à ce que les arrangements en matière de partage des données soient conformes à divers régimes réglementaires. Des contrôles insuffisants en matière de cybersécurité ou une gouvernance faible des données peuvent affaiblir la confiance dans les solutions numériques d'assurance, exposer les (ré)assureurs à des sanctions réglementaires et éroder la confiance des clients. L'atténuation de ces risques exige un investissement soutenu dans les infrastructures de cybersécurité, des cadres solides de gouvernance des données, un suivi continu et une coordination étroite avec les partenaires

technologiques, les régulateurs et les cédantes, pour s'assurer que l'innovation numérique soit à la fois sûre et conforme aux réglementations.

2.4.3 Acquisition de talents et Déficit de compétences

L'une des principales contraintes pour le déploiement efficace des plateformes numériques dans le secteur de la (ré)assurance est liée à la pénurie de spécialistes du numérique. Alors que les assureurs ont de plus en plus recours à l'intelligence artificielle, aux méthodes d'analyse avancée, à l'informatique en nuage et aux solutions de cybersécurité, la demande de professionnels dotés d'une expertise à la fois en technologie et en assurance, continue de dépasser l'offre sur plusieurs marchés africains. "Bien que 64% des employés au sein des grandes économies africaines affirment utiliser l'IA au travail, PwC constate que seul un petit nombre d'entre eux possède des compétences techniques avancées, avec 13% de la main-d'œuvre ayant un niveau moyen dans le domaine du numérique et seulement 2% étant en mesure de faire de la programmation". Ce déficit de compétences contribue à augmenter les coûts de recrutement, intensifier la concurrence avec d'autres secteurs et ralentir la transformation numérique, soulignant la nécessité d'un investissement soutenu dans le renforcement des capacités, de développement ciblé des compétences, ainsi que les partenariats plus solides avec les institutions universitaires et technologiques.

2.4.4 Systèmes existants et dette technologique

Les systèmes existants demeurent un obstacle structurel majeur à l'adoption des plateformes numériques dans le secteur de la (ré)assurance, en particulier sur les marchés africains où les systèmes de base utilisés pour la souscription, la gestion des sinistres et l'administration des polices s'appuient sur des technologies obsolètes, cloisonnées. Ces systèmes peuvent difficilement être intégrés, manquent d'interopérabilité et nécessitent en grande partie des interventions manuelles, d'où des lenteurs dans le traitement, des incohérences dans la qualité des données et une visibilité en temps réel limitée. Le coût est significatif : les assureurs du monde entier consacrent jusqu'à 70% de leurs budgets des TI au maintien en place des infrastructures déjà existantes,

ce qui augmente les coûts de fonctionnements de 15 à 25% et entrave l'innovation. Pour les réassureurs, les systèmes existants au niveau des cédantes nuisent à la qualité des données, à la ponctualité des bordereaux et à l'agrégation des risques, remettant en question l'exactitude de l'analyse. Pour remédier à ces contraintes, il faut une modernisation progressive par le biais de la rationalisation du système, une migration vers le cloud, ainsi que l'adoption d'architectures modulaires, interopérables, pouvant favoriser l'intégration numérique évolutive, sans perturber les opérations de base.

2.5 Exemples de réussite dans la mise en œuvre de plateformes de numérisation

2.5.1 AAR Insurance Kenya est une compagnie reconnue pour sa stratégie numérique agressive, notamment au moyen d'une application mobile qui numérise l'accès au produit, l'assistance clients et les demandes de règlement. Il lui a été attribué le prix de "l'Application mobile d'assurance la plus innovante au Kenya, édition 2022," reflétant sa réussite dans l'offre aux clients de la possibilité d'obtenir des cotations, de souscrire des polices et de soumettre les demandes de règlement à partir d'appareils mobiles. Sa suite numérique comprend également la fonction Chatbot (agent conversationnel) qui s'intègre à des plateformes comme WhatsApp, permettant des échanges et une assistance en temps réel, tout en élargissant l'accès à une couverture médicale et santé par de simples interfaces numériques. [11]

2.5.2 Star Assurance Limited, au Ghana a mis en place la POKUAA, une plateforme numérique recourant à WhatsApp et aux SMS pour permettre aux clients de solliciter des cotations, effectuer des paiements, recevoir des documents de police, et soumettre des demandes de règlement en temps réel. Active 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, cette plateforme améliore l'accessibilité et offre une plus grande convivialité aux clients qui préfèrent les canaux de messagerie mobiles, ce qui illustre la manière dont les plateformes numériques peuvent exploiter les outils de communication largement utilisés pour accroître le champ de couverture de l'assurance et l'inclusion. [11]

2.5.3 BIMA est le leader mondial dans l'utilisation de la technologie mobile pour proposer des assurances vie, santé et accident abordables aux consommateurs à faible revenus en Afrique, en Asie et dans d'autres marchés émergents. Après son lancement en 2010 au Ghana, la plateforme a connu une croissance rapide, grâce à des partenariats avec des opérateurs de réseaux de téléphonie mobile et des fournisseurs de services financiers, pour enregistrer plus de 35 millions de clients, avec près de 575 000 nouvelles polices émises par mois et environ 75 % des assurés souscrivant une police d'assurance pour la première fois. [12]

3.0 Conclusion

L'évolution de l'industrie des assurances africaines illustre bien le fait que la transformation numérique n'est plus une question de choix mais une nécessité stratégique. La vraie question n'est pas son adoption, mais plutôt la rapidité de la mise en œuvre et l'efficacité de son intégration dans les opérations des compagnies de (ré)assurance, tout en maintenant une discipline de souscription forte, une grande rigueur technique et une attention de tous les instants sur le client.

Par ailleurs, les plateformes numériques ne doivent pas être considérées comme des moyens de remplacement de l'expertise, mais comme des éléments catalyseurs, améliorant la prise de décision, assurant l'efficacité et renforçant la transparence sur toute la chaîne de valeur. Elles offrent la possibilité de simplifier les processus, de réduire les délais d'exécution et d'assurer une meilleure visibilité à toutes les parties prenantes.

L'heure n'est pas à la réflexion. Les compagnies de (ré)assurance doivent agir rapidement pour éviter de se laisser distancer, dans un monde où l'expérience client est un élément clé pour bâtir la confiance et développer les activités.

Références

- 1] World Economic Forum. (2022). Digital transformation in insurance: Opportunities and risks. WEF.
- 2] The Business Research Company. (2025). Digital insurance platform global market report 2025. TBRC.
- 3] Digital Insurance Platform Market Size and Growth Report 2026. (2026).
- 4] Ken Research. (n.d.). Kenya Digital Insurance Platforms Market (2019–2030).
- 5] 5 Ways Digital Transformation Boosts Customer Experience (CX) Success. (n.d.).
- 6] Turaco. (n.d.). Turaco – Simple, affordable insurance embedded in everyday apps. Available at: <https://www.turaco.insure>. See also Old Mutual East Africa. (n.d.). Old Mutual mobile app.
- 7] Institute for Security Studies. (n.d.). Work/Jobs – ISS African Futures.
- 8] Pula Advisors. (n.d.). Pula – Agricultural insurance and technology for smallholder farmers. Available at: <https://www.pula-advisors.com>. See also PharmAccess Foundation. (n.d.). M-TIBA mobile health wallet.
- 9] Swiss Re. (2024). Swiss Re strategic update and financial targets. Swiss Re Institute.
- 10] Microsoft. (n.d.). AKI transforms Kenya's insurance landscape with SwiftAnt Afrisure and Microsoft Azure.
- 11] The Business & Financial Times. (n.d.). Emerging trends shaping the African insurance market.
- 12] BIMA. (2024). BIMA: Mobile insurance solutions for emerging markets. LeapFrog Investments. Available at: <https://www.leapfroginvest.com>

Importance de l'Assurance paramétrique pour renforcer la résilience face au changement climatique et combler le fossé existant en matière de Protection



Joseph CHEGEH

Manager Adjoint, Souscription et Marketing (Agriculture), Africa Re, Bureau Régional de Nairobi

1.0 Introduction

Lorsque surviennent les chocs climatiques, le compte à rebours démarre. En agriculture, rater la période des semailles, c'est perdre la saison. En énergie et en transport, les interruptions de service conduisent très vite à la pression fiscale. Pour les gouvernements, les retards dans la mise en œuvre des mesures de réponse peuvent transformer des chocs climatiques en crises humanitaire. L'expérience vécue sur le continent africain, en ce qui concerne les couvertures d'assurance, fait ressortir une réalité : la vitesse de liquidité compte autant que l'adéquation de la couverture. C'est pourquoi l'assurance paramétrique est passée du stade de l'innovation à celui de la nécessité.

Le régime d'assurance responsabilité civile traditionnel demeure indispensable, mais il est structurellement lent pour les réponses aux événements climatiques systémiques. En revanche, l'assurance paramétrique est conçue pour débloquer les fonds rapidement lorsque les facteurs de déclenchement objectifs et vérifiables de manière indépendante ont été activés. Dans le domaine des risques climatiques, cette différence n'a pas un caractère académique, elle revêt une grande importance. De ce fait, l'objectif final de l'assurance paramétrique devrait être de combler ce fossé en prenant

un engagement ferme : payer vite, payer de manière transparente, sur la base d'éléments objectifs. Et c'est exactement pourquoi l'assurance paramétrique est devenue l'un des outils les plus pratiques pour réduire l'écart de protection en matière climatique en Afrique, en particulier lorsque l'exposition est élevée, qu'il existe une corrélation entre les sinistres et que la pénétration de l'assurance de type classique reste faible.

2.0 Raisons pour lesquelles l'Assurance paramétrique est structurellement adaptée pour la couverture des Risques climatiques

L'assurance paramétrique donne lieu au paiement d'un montant préalablement convenu, lorsqu'un indice défini - pluies, vitesse du vent, profondeur des inondations, température, indice de différence normalisée de végétation (IDNV) concernant le stress subi par la végétation, etc. - franchit un seuil donné. Les paiements ne nécessitent ni estimation, ni dossier de sinistre, ni négociation. Cette structuration permet de faire face directement à trois réalités persistantes du risque lié au climat africain :

- Les sinistres sont systémiques et non pas idiosyncratiques.
- Il y a une prédominance des sinistres indirects, en particulier la perte de revenus, les coûts des interventions d'urgence.

- Les infrastructures relatives aux demandes de règlement sont limitées, en particulier pour les petits porteurs et les risques géographiquement dispersés.

L'intégrité de l'assurance paramétrique repose sur la qualité, la transparence et l'indépendance des données utilisées pour définir et déclencher les paiements. Les indices peuvent provenir d'observations satellitaires, par exemple l'indice différentiel de végétation normalisé (NDVI), pour le stress végétal, de stations météorologiques au sol, ou d'ensembles de données combinées, faisant l'objet d'un calibrage par le biais d'une modélisation historique. Les agents de calcul indépendants ont un rôle important, consistant à valider les dépassements des seuils de déclenchement et garantir la transparence, en particulier dans le cadre de programmes multipartites impliquant des gouvernements, des assureurs, des réassureurs et des partenaires au développement.

Du point de vue de la gouvernance, une nette séparation entre les fonctions liées à la fourniture de données, au développement de modèles et à la vérification des demandes de règlements est essentielle. En plus de renforcer la crédibilité, elle permet de mettre en conformité les structures paramétriques avec les normes plus larges de présentation de l'information financière et de gestion des risques, y compris les exigences de l'IFRS 17 concernant la classification des contrats et la transparence en matière de paiement.

Toutefois, l'assurance paramétrique n'est pas une solution miracle. La principale contrainte technique concerne le risque de base ; la disparité entre le paiement et le sinistre réel, lorsque l'indice ne reflète pas parfaitement ce qui s'est passé sur le terrain. C'est pour cette raison que la conception des produits, la qualité des données et l'éducation des clients ne sont pas des éléments optionnels ; ce sont des préalables, non-négociables.

3.0 Principales contraintes au développement de l'assurance paramétrique en Afrique

En dépit de sa valeur démontrée, l'assurance paramétrique continue de faire face à de multiples barrières structurelles qui limitent son expansion au-delà de programmes pilotes et d'applications souveraines :

- **Accessibilité financière** : De nombreuses solutions paramétriques dépendent des subventions des donateurs ou des gouvernements pour rester viables.
- **Limitations des données** : Il y a une amélioration, mais en ce qui concerne la densité et la profondeur historique des données, l'on note des inégalités entre les régions.
- **Cadres de régulation** : Sur certains marchés, les structures réglementaires ne sont pas suffisamment adaptées pour prendre en charge les produits d'assurance indicels.
- **Confiance et compréhension** : Le faible niveau de conscience des utilisateurs finaux peut engendrer le scepticisme, notamment en ce qui concerne le risque de base.
- **Problèmes de distribution** : Desservir les petits exploitants agricoles et le secteur informel reste une entreprise complexe et coûteuse.

Pour faire face à ces contraintes, des efforts coordonnés seront nécessaires de la part des assureurs, des réassureurs des gouvernements et des partenaires au développement.

4.0 Mettre au point une assurance paramétrique qui marche dans la pratique.

Le succès de l'assurance paramétrique n'est pas déterminé uniquement par le degré de sophistication de l'indice, mais par l'efficacité avec laquelle elle s'aligne sur l'exposition financière du client. Plusieurs principes sont d'une grande importance en matière de conception :

- **Pertinence du facteur déclencheur** : L'indice sélectionné doit être fortement corrélé avec la perte économique réelle. Par exemple, le déficit pluviométrique doit se traduire effectivement par des réductions du rendement, pour les produits d'assurance des récoltes.
- **Gestion du risque de base** : Si le risque de base ne peut pas être entièrement éliminé, il peut au moins être réduit par une combinaison d'indices, par la segmentation géographique, ou les structures de déclenchement stratifiées.
- **Structure de paiement claire** : Des courbes de paiement prédéfinies garantissent la transparence et éliminent toute ambiguïté au moment du sinistre.
- **Utilisation définie des fonds** : L'objectif visé par les paiements, qu'il s'agisse de financement d'intrants, de service de la dette, d'intervention d'urgence ou de continuité des activités, doit être clairement défini au départ.
- **Compréhension et confiance des Clients** : Pour les produits paramétriques, une communication claire

est nécessaire. Sans une bonne éducation, il peut se poser un risque de mauvaise interprétation lorsque des paiements sont effectués en l'absence de pertes visibles, ou vice versa.

Dans la pratique, les programmes paramétriques qui connaissent la réussite sont ceux pour lesquels ces éléments de la conception sont alignés d'emblée, avec l'appui de données solides et une bonne discipline en matière de souscription.

5.0 Expérience de l'Afrique :

Du point de vue opérationnel, l'Afrique a connu, en matière d'assurance paramétrique, des innovations pratiques inspirées par des besoins immédiats liés au risque climatique, plutôt que par des investissements formels en R&D. Cependant, pour l'élargissement de l'échelle, l'on se heurte à des problèmes d'accessibilité financière, de distribution, de densité des données et de capacité technique.

Ce qui est encourageant, c'est que l'Afrique dispose d'un des écosystèmes paramétriques souverains les plus

actifs au monde, à travers la Capacité africaine des Risques/African Risk Capacity (ARC). L'ARC fait savoir que, depuis sa création, elle a souscrit plus de 60 polices souveraines, fournissant une couverture à près de 72 millions de personnes vulnérables dans les Etats membres. Le montant cumulé des sinistres payés depuis 2014 est supérieur à 125 millions \$EU, les versements étant généralement effectués dans les semaines qui suivent la confirmation de l'élément déclencheur. Plus récemment, en octobre 2025, l'ARC a annoncé un paiement paramétrique combiné d'environ 5,4 millions \$EU pour un appui aux actions entreprises par le Mozambique, en réponse à la sécheresse et à un cas de cyclone tropical. Aux niveaux méso et micro, l'assurance paramétrique a également eu un impact, en particulier dans les systèmes liés à l'agriculture et d'élevage, où la disponibilité rapide de liquidité est d'importance cruciale pour la protection des moyens de production et des moyens d'existence. Le tableau ci-dessous met en évidence l'impact de programmes d'assurance paramétrique clés mis en œuvre en Afrique.

Programmes d'assurance paramétrique clés en Afrique

Pays	Année (s)	Instrument/ Programme	Risque Couvert	Paiement/Impact approx. (\$EU)	Objectif économique
Sénégal	2014	Couverture souveraine ARC	Sécheresse	~ 16 millions	Sécurité alimentaire & réponse rapide
Malawi	2016	Couverture souveraine ARC	Sécheresse	~ 8 millions	Importations de maïs et protection sociale
Niger	2017	Couverture souveraine ARC	Sécheresse	~ 5 millions	Transferts de fonds & fourniture de fourrage
Mozambique	2019	ARC	Cyclone Idai	~ 3 millions	Réponse et secours d'urgence
Mozambique	2025	ARC	Sécheresse & Cyclone	~ 5.4 millions	Relèvement rapide et réponse
Corne de l'Afrique : Kenya, Ethiopie et Somalie	Depuis 2022 –	DRIVE (NDVI- based IBLI)*	Sécheresse	~ 7.8 millions	Protection de l'élevage pastoral & mise à disposition de crédit

* DRIVE (Diminution des risques, Inclusion, Amélioration de la valeur des économies pastorales)

* IBLI (Index-Based Livestock Insurance/Assurance du bétail sur la base d'un indice)

Ces exemples montrent bien que l'assurance paramétrique en Afrique a déjà dépassé le stade de la théorie et se trouve à celui de l'aide économique mesurable. Ce qui reste à faire, c'est d'élargir de manière disciplinée l'échelle, pour aller au-delà des programmes souverains et appuyés par les donateurs, et se lancer dans des portefeuilles commer-

cialement viables. La véritable contrainte n'est pas liée à la disponibilité des données, mais à l'harmonisation des incitations entre les assureurs, les réassureurs, les gouvernements, les prêteurs et les partenaires de distribution.

A titre de comparaison, d'autres régions, telles que les Caraïbes, ont institutionnalisé l'assurance paramétrique de manière plus profonde et ont continué de démontrer ce qu'une mutualisation responsable à l'échelle régionale peut permettre de réaliser. La Facilité d'assurance contre le risque de catastrophe dans les Caraïbes (CCRIF) a décaissé plus de 300 millions USD en paiements accélérés au profit de ses Etats membres depuis sa création, souvent dans un délai de 7 à 14 jours suivant l'évènement y ouvrant droit. D'autre part, elle a permis d'intégrer l'assurance paramétrique au sein des cadres nationaux de financement des risques de catastrophes nationales. La leçon à en tirer n'est pas que l'Afrique manque d'innovation, mais que l'institutionnalisation nécessite du temps, de la coordination et de la patience pour la souscription. La question de l'urgence climatique en Afrique prend également plus de place dans le discours public. Le succès de la CCRIF n'est pas simplement technique—il est institutionnel. Les Etats membres prennent l'engagement de participer, le risque fait l'objet d'une mutualisation dans différentes régions et les versements paramétriques sont intégrés aux mécanismes nationaux de réponse budgétaire. En revanche, de nombreuses initiatives d'africains dans ce domaine restent fragmentées, sont souvent liées à des projets ou soutenues par les donateurs, limitant ainsi les possibilités d'extension de leur champ et leur viabilité à long terme. Pour combler ce fossé, une coordination régionale plus étroite sera nécessaire, outre l'alignement des réglementations et un engagement soutenu des gouvernements et des opérateurs du marché.

L'ancien directeur général de l'ARC, Lesley Ndlovu, a résumé en quelques mots la situation: "les sécheresses et les inondations qui se produisaient une fois tous les 10 ans surviennent à présent tous les trois ans." L'implication est évidente : puisque la périodicité devient plus fréquente, les solutions de liquidité doivent être plus rapides, plus prévisibles et plus évolutives.

6.0 Les applications destinées à l'assurance paramétrique

Une fois que l'on a identifié les domaines dans lesquels l'assurance paramétrique apporte déjà une valeur me-

surable en Afrique, à savoir principalement la réaction souveraine aux catastrophes, les systèmes de cultures, et la protection du bétail, la question la plus importante, pour l'avenir, est la suivante : à quel domaine pourrait-elle s'adapter par la suite, non pas en théorie, mais dans la réalité opérationnelle ? Est-ce raisonnable de s'attendre à ce que la prochaine phase de croissance paramétrique proviendra des secteurs ci-dessous, dans lesquels les sinistres sont de plus en plus d'origine climatique, nécessitent un financement immédiat et sont difficiles à régler sur la base des structures traditionnelles d'indemnisation des assurances. Ou à ce que, dans le cadre d'une catastrophe, l'élément d'actif puisse être toujours être en place alors que les flux de trésorerie ont déjà pris fin, conformément à la tendance commune en matière d'assurance paramétrique.

6.1 Systèmes énergétiques



Plusieurs marchés africains d'électricité dépendent très fortement de l'énergie hydraulique et les récents cycles de sécheresse ont eu pour conséquence directe des déficits de production, des cas de rationnement et des achats d'urgence. Les contraintes subies à cause de la sécheresse en 2024 par la Zambie en matière d'hydroélectricité illustrent la manière dont la variabilité climatique devient rapidement un problème économique national et non pas juste un problème d'ingénierie. Le stress financier qui accompagne ces situations ne provient pas des dégâts subis par les turbines, mais de la perte de production et des coûts de remplacement. Dans ces cas, l'assurance paramétrique, structurée autour des niveaux de réservoir, des anomalies pluviométriques, ou des indices de sécheresse, peut fournir rapidement de la liquidité pour le changement de combustible, les importations d'électricité ou la stabilisation du réseau. Les couvertures paramétriques de l'énergie gagneront du terrain lorsque les prêteurs et les financiers exigeront la stabilité des revenus et non pas seulement la protection

de l'actif. C'est à ce niveau que se rejoignent la justification et l'objectif des paiements.

6.2 Tourisme et économies de la conservation



Partout en Afrique, les parcs et les aires de récréation sont de plus en plus exposés aux risques d'inondations, de précipitations prolongées, de feux de brousse, ainsi que de chaleur extrême. Par exemple, lorsque le Kenya a subi de fortes inondations en 2024, dans certaines parties de l'écosystème de Maasai Mara, l'on a assisté à des évacuations de camps et des interruptions d'activité. Dans bien des cas, les bâtiments ne sont pas détruits, mais les visiteurs cessent immédiatement de venir. L'assurance traditionnelle répond à la question des biens endommagés et parfois, aux écritures disparues. Les structures paramétriques, quant à elles, peuvent être construites autour des hauteurs de rivière, à côté de points d'accès de parcs, de seuils de journée pluvieuse, ou les facteurs déclencheurs d'indice de feux de brousse, débloquent des fonds pour soutenir la réouverture, la continuité de la paie et un nettoyage urgent. Du point de vue de la conception, ces couvertures n'ont de sens que lorsqu'elles sont souscrites au niveau du portefeuille, à travers des systèmes de parc ou des groupes de loges parce que le risque de revenus est par nature, mutualisé.

6.3 Santé humaine

La santé humaine est un autre domaine dans lequel le signal climatique devient trop fort pour être ignoré. Les vagues de chaleur et de froid en Afrique sont déjà associées à des augmentations mesurables des admissions à l'hôpital et des interventions d'urgence, ainsi qu'aux pertes de productivité chez les personnes qui travaillent à l'extérieur et les travailleurs informels. La pression financière se manifeste par une forte hausse des coûts de personnel, les fournitures d'urgence et la perte de rendement de la main-d'œuvre. Il ne s'agit pas là de projections abstraites; elles font déjà l'objet d'un suivi par les institutions de santé publique et du travail.



Les structures de santé paramétrique peuvent, en se fondant sur des seuils donnés de température et d'humidité, financer les réponses, une fois que des limites prédéfinies ont été dépassées. Toutefois, cela passera par les mécanismes souverains ou communs, plutôt que par les marchés de l'assurance au détail. L'assurance paramétrique médicale doit se fonder sur une logique de financement publique pour rester crédible.

Par exemple, dans la province du Limpopo, en Afrique du Sud, une analyse des 4 062 cas d'admission en raison de la pneumonie (2007–2015) a permis de déterminer que le froid plus rigoureux était lié à l'augmentation des taux d'hospitalisation et que les températures d'environ 12°C (par rapport à 21°C) correspondait à une augmentation d'environ ~27% du taux d'admission pour cause de pneumonie, la sécheresse aggravant également la situation des hospitalisations. C'est là précisément le type d'exposition au risque pour la santé qui se prête au système de financement paramétrique dans le cadre duquel un seuil de température/d'humidité prédéfini peut donner lieu à un financement immédiat pour des besoins de personnel, d'oxygène et d'appareils d'aide à la respiration, ainsi qu'une intervention rapide avant que les installations ne soient débordées.

6.4 Transport et logistique

Les réseaux de transport et de logistique du continent montrent également des signes d'une pression climatique trop forte. Des inondations en Afrique orientale et australe ont submergé les grandes routes, endommagé des ponts et conduit au blocage de corridors de transport pendant des jours. Lorsqu'une telle situation se produit, la perte première ne concerne pas la route endommagée, mais l'interruption du flux de marchandises. Les surestaries s'accumulent, la chaîne d'approvisionnement est interrompue et les coûts de réacheminement augmentent vertigineusement. Les ports et aéroports font face à la même situation lorsque les seuils con-

cernant le vent ou les inondations sont dépassés. C'est précisément pour répondre à de tels risques que l'assurance paramétrique a été conçue : la durée de fermeture, la profondeur des eaux d'inondation au niveau des goulots d'étranglement, ou les heures d'arrêt vérifiées peuvent servir d'éléments déclencheurs pour les paiements immédiats liés au fonds de roulement. Les couvertures paramétriques au niveau des corridors font aujourd'hui partie des opportunités les moins exploitées en matière de transfert des risques en africaine.



Ce qui lie tous ces secteurs d'avant-garde ensemble, ce n'est pas l'innovation pour l'innovation. C'est la clarté de l'évaluation et l'objectif financier. L'assurance paramétrique marche lorsque l'élément déclencheur est objectif, le mal opérationnel est immédiat et l'utilisation du paiement est définie à l'avance. En l'absence de ces trois éléments, la structure se fragilise rapidement.

7.0 Ce qui importe : pour combler le fossé, il faut la vitesse, la confiance et l'envergure

En tant que réassureurs, nous avons un rôle essentiel à jouer, non seulement en tant que fournisseurs de capacité mais aussi comme partenaires techniques en matière de conception de produits, de tarification et de structuration de portefeuille. Le passage des programmes pilotes aux marchés évolutifs dépendra de la discipline en matière de souscription, d'investissements continus dans les infrastructures de données, ainsi que d'un engagement à long terme de toutes les parties prenantes. À terme, pour combler le vide en matière de protection contre le climat en Afrique, l'on n'aura pas seulement recours à l'innovation, mais aussi à l'exécution à l'échelle requise, fondée sur la vitesse, la confiance et la clarté financière.

L'assurance paramétrique n'est pas "mieux" que l'assurance indemnisation mais elle est mieux adaptée pour répondre à des problèmes climatiques spécifiques, nécessitant un règlement rapide des sinistres, des éléments déclencheurs transparents et une distribution évolutive. Elle est bien structurée et peut réduire le décalage entre choc et soutien.

8.0 Conclusion

Les lacunes en matière de protection climatique en Afrique sont des plus grandes au monde, avec un taux de pénétration de l'assurance sur certains marchés estimé à moins de 3% et une grande partie des sinistres liés au climat sans couverture d'assurance. À mesure que les événements météorologiques extrêmes s'intensifient, les gouvernements se voient de plus en plus forcés d'absorber les chocs par le recours aux dépenses d'urgence, détournant souvent pour cela des ressources concernant des priorités de développement à long terme. Dans un tel contexte, les instruments financiers pouvant fournir de manière rapide et prévisible des liquidités ne sont plus des options de solution—ce sont des composantes essentielles des cadres de résilience climatique. L'assurance paramétrique se situe au centre de cette transition.

Références

1. African Risk Capacity (ARC), Annual Reports and Operational Updates (2014–2025).
2. African Risk Capacity (ARC), 2025 Operational Update on Mozambique drought and cyclone response.
3. World Bank Group, DRIVE Program Reports (2022–2025); IFC and ARC program updates.
4. CCRIF SPC, Annual Reports (2007–2025).
5. Statement by Lesley Ndlovu, former ARC CEO, in ARC publications and public addresses.
6. Epidemiological study on temperature variability and pneumonia admissions in Limpopo Province, South Africa (2007–2015).
7. World Bank and global reinsurance industry publications (Swiss Re, Munich Re) on parametric insurance.

L'IFRS 17- Deux ans après : Redéfinir la rentabilité et l'appétit pour le risque, dans un certain nombre de marchés du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord



Gamal SAKR

Directeur Régional,
Bureau d'Africa Re au Caire

Deux ans après l'entrée en application de la norme IFRS 17 à l'échelle mondiale, le paysage des assurances a été remodelé sur les marchés du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA), plus spécifiquement en Arabie Saoudite, aux Emirats Arabes Unis (EAU), en Egypte et au Maroc. La nouvelle norme comptable, qui a remplacé l'IFRS 4, a mis en place un cadre plus uniforme et plus transparent pour l'évaluation des contrats d'assurance, ce qui permet d'établir des états financiers reflétant plus fidèlement la réalité économique. La mise en œuvre initiale a peut-être été complexe et coûteuse, mais la transition a été le catalyseur de changements positifs et stratégiques.

Parmi les points clés à retenir concernant la transition vers la norme IFRS 17, on peut citer :

- **Une transparence et une comparabilité accrues**
L'IFRS 17 a considérablement amélioré la qualité de l'information financière. La distinction nette entre les résultats techniques (résultats des prestations de service

d'assurance) et le rendement des placements, a révélé des faiblesses telles que la sous-tarification chronique ou le recours aux revenus d'investissement pour masquer les pertes de souscription. Cela a permis d'uniformiser les règles du jeu et de pouvoir comparer les assureurs de différents pays à l'aide d'indicateurs communs, renforçant ainsi la confiance des investisseurs et des régulateurs.

- **Réajustement opéré en ce qui concerne la rentabilité et l'appétit pour le risque**

La norme a conduit à une réorientation stratégique en faveur d'une plus grande discipline en matière de souscription et de création de valeur à long terme. Les assureurs s'attachent à réviser la tarification des branches les moins rentables, telles que l'assurance automobile et l'assurance maladie, tout en procédant à un rééquilibrage au profit de produits présentant un profil de rentabilité plus stable. L'introduction de la marge de service contractuelle (MSC), en

tant que moyen d'évaluer les gains futurs attendus, a permis de créer un indicateur de performance clé qui privilégie la croissance durable, par rapport au volume de primes à court terme.

- **Renforcement de la gestion du capital et des risques**

Si la norme IFRS 17 ne modifie pas directement les règles relatives au capital réglementaire, elle a cependant contribué à renforcer l'approche axée sur "le capital d'abord". La transparence qu'elle offre en matière de santé financière a contribué à accélérer la consolidation du marché, notamment aux EAU et en Arabie Saoudite, puisque les acteurs plus faibles, ne disposant pas d'un capital suffisant, peuvent être identifiés plus facilement. Les régulateurs s'efforcent actuellement de mettre en conformité les nouveaux régimes de réglementation du capital basé les risques avec les principes de l'IFRS 17.

- **Adoption au plan régional en différentes phases convergentes**

L'Arabie Saoudite et les EAU ont mis en application l'IFRS dans les délais requis, en 2023, avec un soutien crucial apporté par les régulateurs, à travers des déploiements échelonnés et des cadres de reporting double. L'Égypte et le Maroc ont suivi une approche mesurée, le premier prévoyant l'adoption obligatoire pour la mi-2024 et le second pour 2025, avec un délai supplémentaire pour la préparation. A la fin 2025, tous les quatre marchés s'étaient mis en conformité, établissant une nouvelle norme en matière de gestion financière nationale dans le secteur des assurances.

- **Passage du stade de la mise en œuvre à celui de l'optimisation**

Les défis initiaux liés à l'adoption ayant été largement surmontés dans les marchés du Golfe et les autres marchés d'Afrique du nord, les assureurs cherchent à présent à mettre à profit les données plus détaillées de l'IFRS 17 pour affiner la tarification, améliorer la conception de produits et aligner la gestion des risques plus étroitement sur le reporting financier, en utilisant la norme comme un outil de gestion pour renforcer la performance et l'avantage concurrentiel.

Aperçu de l'adoption et de la mise en œuvre au plan régional

Le passage à l'IFRS 17 dans la région de la MENA a été caractérisé par la diversité des délais et les orientations réglementaires très strictes, reflétant les conditions propres au marché de chaque pays.

- **Calendrier d'adoption**

- **L'Arabie Saoudite et les UAE** : Ont procédé à la mise en œuvre de l'IFRS 17 en respectant le délai du 1er janvier prévu au niveau mondial.
- **Égypte** : L'Autorité de régulation financière (FRA) a publié une norme locale équivalente (EAS 50), entrant en vigueur pour les périodes ouvertes à compter du 1er juillet 2024, ce qui signifie que les premiers rapports établis en conformité avec cette nouvelle norme sont apparus en 2025.
- **Maroc** : L'autorité de contrôle des assurances (ACAPS) a reporté au 1er janvier 2025 la date d'entrée en vigueur obligatoire. Il est à noter que l'un des grands assureurs vie, La Marocaine Vie, a choisi une adoption anticipée de la norme, en 2023.

- **Défis liés à la mise en œuvre et Soutien réglementaire**

- Au niveau mondial, les assureurs ont dépensé un montant estimé à 20 milliards \$EU pour des projets liés à l'IFRS 17, se heurtant à des obstacles pour la refonte des modèles actuariels, des systèmes de TI et de traitement de données.
- **Arabie Saoudite** : La Banque centrale saoudienne (SAMA) a mis en œuvre un plan échelonné sur quatre ans, comprenant des essais à blanc à l'échelle du secteur tout entier, de 2021 à 2022, pour assurer une transition en douceur.
- **UAE** : La Banque centrale a autorisé l'utilisation d'un cadre de reporting double recourant à l'IFRS 17 pour les états financiers généraux, tout en acceptant l'application de l'ancienne norme IFRS 4 pour les formulaires de solvabilité réglementaire, afin d'éviter des chocs sur les capitaux.
- **Égypte et Maroc** : Les régulateurs de ces pays ont activement guidé la transition, accordant un délai supplémentaire et fournissant un appui. En Égypte, la FRA a organisé des réunions de suivi

avec les assureurs, tandis qu'au Maroc, l'ACAPS envisage de mettre en place un nouveau régime de type Solvency II en 2026, suite à la mise en application de l'IFRS 17.

Impact sur les exigences en matière de capital et la solidité financière

L'IFRS 17 a contribué, de manière indirecte mais très nette à renforcer la mentalité orientée sur le "capital d'abord" en modifiant les capitaux propres déclarés et en exposant la solvabilité économique réelle des assureurs, stimulant une action réglementaire, en même temps que la consolidation du marché.

Influence sur les capitaux propres déclarés

La norme concernée ne change pas les règles relatives aux capitaux réglementaires, mais elle a un impact sur les intrants. Après la transition, de nombreux assureurs ont constaté un ajustement ponctuel des fonds propres. Pour les assureurs-vie et les assureurs généralistes qui disposaient auparavant de réserves conservatrices, cela s'est souvent traduit par le déblocage de ces réserves, "entraînant une hausse des capitaux propres et une baisse des ratios de levier financier." Cela a permis de constituer un tampon comptable plus solide mais, en même temps, créé un potentiel de volatilité accrue des bénéfices.

- **Arabie Saoudite:** La transition vers l'IFRS 17 a coïncidé avec les réformes de solvabilité plus larges entreprises au titre de la Vision 2030. La SAMA a relevé le niveau minimum des fonds propres exigés (à 300 millions SAR pour les assureurs directs et 1 milliard SAR pour les réassureurs), encourageant ainsi la consolidation. Le montant plus important des fonds propres déclarés en vertu de l'IFRS 17 a permis à certains assureurs de se conformer à ces nouveaux seuils.
- **EAU :** Alors que le régulateur n'a pas encore aligné les règles de solvabilité sur l'IFRS 17, créant ainsi une tâche de calcul double, les pressions financières liées aux coûts de la mise en œuvre et aux nouvelles dépenses réglementaires ont été considérables. En 2024, au moins six assureurs cotés ont été en-dessous du ratio de solvabilité des fonds propres, trois d'entre eux affichant

une solvabilité négative. Cela a eu pour effet d'accélérer les discussions sur la question de la consolidation du marché en tant que stratégie de survie pour les acteurs les plus faibles.

- **Egypte et Maroc :** Les régulateurs s'emploient à actualiser les cadres de capitaux propres, parallèlement à l'adoption de la norme IFRS 17. L'Egypte élabore un régime de réglementation du capital basé sur le risque (RBC), tandis que le Maroc envisage le recours à un régime de type Solvency II en 2026. Selon les attentes, cet alignement devrait réduire la volatilité des ratios de solvabilité et rendre les prises de risques excessifs plus transparents.

Conception de produits et implications sur la tarification

La norme a poussé à un examen plus rigoureux de la rentabilité des produits, entraînant des changements en matière de tarification et de stratégie de portefeuille.

- **Assurance-vie et produits à long terme**
 - Les bénéfices sur les contrats de longue durée sont à présent différés par le biais de la MSC et répartis sur la période de service, rendant ainsi plus visibles les pressions exercées par les nouvelles affaires.
 - Les assureurs font en sorte de réviser leur tarification ou d'éviter les produits ayant des marges de risque insuffisantes ou les garanties beaucoup trop généreuses, qui peuvent à présent montrer des pertes immédiates.
 - L'approche de la commission variable (ACF) a rendu plus attrayants les produits avec participation et liés à l'investissement, du point de vue comptable, car elle permet de faire en sorte que la volatilité soit absorbée par la MSC, favorisant des bénéfices plus confortables.
- **Assurance non-vie (Générale)**
 - Alors que nombre de polices à court terme utilisent l'approche de l'affectation des primes (AAP), l'IFRS 17 a modifié les principaux calculs. Les commissions de réassurance, qui ne peuvent plus être enregistrées comme revenus anticipés, sont à présent "compensées avec les primes de réassurance."

- Ce changement a eu ses effets sur les ratios combinés nets, poussant à une révision des termes des traités de réassurance, pour mettre l'accent sur la valeur économique du transfert de risque plutôt que les renforts comptables.
- La transparence des données de l'IFRS 17 a fait que les résultats insuffisants sont à présent indéniables, ce qui conduit à un rééquilibrage de portefeuille. Par exemple, l'assurance automobile aux EAU a connu des hausses de taux en 2024, après la clarification, sur la base des données IFRS 17, de la détérioration des ratios combinés.

▪ **Eventail de produits et Innovation**

- Les assureurs s'efforcent d'établir un équilibre stratégique entre les produits à court terme favorisant les gains à moyen terme et les produits à long terme permettant de constituer une bonne MSC – une réserve de bénéfices futurs.
- L'IFRS 17 permet la capitalisation de certains flux de trésorerie d'acquisition dans la MSC, encourageant les investissements dans de nouvelles affaires rentables, comme les produits vie de la bancassurance.
- A présent, les actuaires chargés des tarifs établissent des modèles concernant explicitement l'apparition des bénéfices selon l'IFRS 17, alignant directement la conception des produits avec les résultats liés à l'information financière, tout en instaurant un nouveau niveau de discipline.

Mesures de rentabilité et comparabilité des marchés

L'IFRS 17 a conduit à un recalibrage des principaux paramètres de rentabilité, entraînant un changement radical du compte de résultat, tout en rendant les comparaisons entre marchés plus significatives que jamais.

- **Nouvel indicateur du chiffre d'affaires** : A ce titre, la prime brute souscrite (PBS) est désormais remplacée par le revenu d'assurance, qui représente la part acquise des primes et prend en compte la MSC. Cela a entraîné de manière générale une réduction du chiffre d'affaires, pour les assureurs-vie.

▪ **Redéfinition des Ratios**

- Les ratios combinés ont connu une variation, en raison du nouveau dénominateur de calcul du revenu et de l'introduction de l'actualisation, ainsi que celle d'une composante relative à l'ajustement pour les risques non financiers.
- L'effet est particulièrement marqué pour les réassureurs, qui "qui ont constaté un impact plus grand sur les ratios combinés que celui ressenti par le marché direct," selon AM Best, principalement en raison des effets de l'actualisation sur les pasifs à long terme.

▪ **Amélioration de la comparabilité**

- Avec la norme IFRS 4, la comparaison entre un assureur saoudien et un assureur égyptien était un exercice difficile, en raison de la diversité des politiques comptables locales. Pour cela, l'IFRS 17 fournit un langage commun ; cela veut dire qu'à présent, un ratio combiné de 95% fait référence à la même marge technique de 5% partout dans la région.
- Alors que les analystes notent que "la comparaison des résultats reste complexe" dans la phase initiale, en raison de différences en matière de jugement et de qualité de l'information divulguée, les fondements sont à présent en place pour une véritable évaluation par les pairs.

▪ **Tendances de la rentabilité**

- Malgré les changements, les niveaux de bénéfices sont restés solides dans l'ensemble. La rentabilité des assureurs saoudiens devrait rester forte, tandis que pour les assureurs cotés des EAU, le bénéfice net a augmenté d'environ 20% en 2024, pour atteindre 2,6 milliards AED.
- La qualité des gains s'est améliorée. La distinction nette entre le résultat des services d'assurance et le résultat financier net a fait apparaître des cas où des assureurs des pertes de souscription grâce au revenu des placements.

Relation avec les investisseurs et Perception du marché

La transition vers l'IFRS 17 a été un véritable exercice de communication avec les parties prenantes, permettant de renforcer la confiance et d'assurer une plus grande transparence.

- **Difficultés initiales** : Les assureurs ont fait de gros efforts en direction des investisseurs, pour leur faire connaître les changes, mais des retards dans la présentation des rapports de certaines sociétés en 2023 ont initialement ébranlé la confiance du marché.
- **Mettre en valeur la solidité** : Dans le cas des compagnies d'assurance bien gérées, l'IFRS 17 a permis de mettre en lumière les bons résultats de services d'assurance, à présent séparés des produits de placements.
- **Nouveaux KPI uniformisés** : Les investisseurs et les analystes commencent à suivre de nouveaux indicateurs, comme les tendances de la MSC, la MSC relative à de nouvelles entreprises, ainsi que l'ajustement pour les risques en tant que pourcentage du passif, permettant une analyse plus fine de la future capacité bénéficiaire.
- **Appréciation positive à l'international** : Les investisseurs et les organismes de notation internationaux ont eu une appréciation positive de la transition. Fitch a noté que la MSC "permet aux utilisateurs de l'IFRS 17 d'identifier plus efficacement les opportunités de croissance et les vulnérabilités des portefeuilles des assureurs." L'adoption par l'Egypte est perçue comme une mesure visant à s'aligner sur les "normes d'information à l'échelle mondiale," et attirer potentiellement plus d'investissements étrangers.
- **Indication de la performance réelle** : En fin de compte, l'IFRS 17 s'est révélée une arme à double tranchant : complexe au départ, mais permettant de voir la situation réelle en ce qui concerne la rentabilité et le profil de risques d'un assureur. Les compagnies qui ont adopté cette norme et enregistré de bons résultats ont vu s'améliorer la perception du marché à leur égard.
- responsabilité pour les sinistres encourus).
- Reports de la MSC, faisant apparaître les ajouts de nouvelles affaires, l'accumulation d'intérêts, ainsi que l'enregistrement en profit.
- Informations détaillées sur l'ajustement, la méthodologie, le niveau de confiance ;
- **Séparation des Résultats** : La distinction obligatoire entre les résultats de services d'assurance et les résultats de placement a permis d'exposer les compagnies présentant de faibles performances sous-jacentes. Cette transparence "exposera les compagnies qui masquaient jusqu'ici leurs faibles performances de souscription par des rendements de placements élevés."
- **Mise en lumière des affaires non rentables** : La norme exige la comptabilisation immédiate d'un élément de perte pour les groupes de contrats onéreux (déficitaires). Cela a permis de mettre en lumière les portefeuilles constamment non rentables, à l'exemple de certaines branches d'assurance automobile ou médicale, conduisant à la mise en œuvre de mesures correctives.
- **Amélioration de la Gouvernance** : L'abondance de nouvelles données permet l'amélioration de la gouvernance. Les comités de conseils d'administration et disposent à présent des outils leur permettant de poser des questions plus précises sur la rentabilité, l'adéquation des réserves (ajustement des risques) et la valeur des nouvelles affaires, relevant ainsi le niveau du dialogue stratégique au sein des compagnies.

Appétit pour le risque et changement radical dans la stratégie d'affaires

L'IFRS 17 a servi de catalyseur pour des changements radicaux dans la stratégie d'affaires et l'appétit pour le risque, poussant les assureurs vers des modèles plus durables et plus rigoureux.

- **Une plus grande discipline en matière de souscription** : La plus grande transparence de la performance fait que les compagnies ont à présent un moindre appétit pour la souscription d'affaires à faibles marges. Nombre d'entre elles fixent des objectifs de rentabilité plus stricts (exemple, des ratios combinés en-dessous de 95%) afin de s'assurer que les résultats de service d'assurance sont positifs.

Informations financières et Transparence

Une des grandes réalisations de l'IFRS 17 concerne l'amélioration radicale de la profondeur et de la qualité des informations financières présentées, offrant une vue sans précédent sur les opérations des assureurs.

- **Nouvelles informations clés présentées**
 - Rapprochements des passifs des contrats (Responsabilité pour la couverture restante et

- **Mettre l'accent sur la gestion Actif-Passif (GAP):** L'introduction des passifs actualisés crée une volatilité potentielle des gains, du fait des changements de taux d'intérêt. Cela a conduit des assureurs, en particulier dans le Golfe, à recourir à des pratiques plus sévères de GAP, comme la synchronisation de la durée des passifs avec celles d'obligations à plus longue durée et le recours à des désignations de comptabilité (FVOCI vs. FVPL) pour réduire la volatilité des Profits et Pertes.
- **Réassurance stratégique :** La réassurance est à présent considérée, de manière plus stratégique, comme un outil de gestion de la volatilité des Profits et Pertes. Les assureurs ont recours aux modèles de l'IFRS 17 pour simuler des impacts de catastrophes et élaborer des programmes de réassurance apportant une protection contre les grands sinistres d'effet immédiat.
- **Rééquilibrage de portefeuille :** La norme en question a permis de voir plus clairement quelles étaient les secteurs d'activité véritablement rentables. Les assureurs procèdent à un rééquilibrage stratégique de leurs portefeuilles, investissant plus dans les secteurs qui génèrent une MSC stable (comme l'assurance-vie) tout en se retirant des branches les plus volatiles ou en révisant leur tarification à ce sujet.
- **Evolution de la gouvernance des risques :** Les énoncés de l'appétit pour le risque sont en train d'être mis à jour, pour la prise en compte des paramètres de l'IFRS 17. De nouveaux indicateurs clés de risques, tels que le ratio de la MSC à la prime ou le pourcentage de groupes de contrats onéreux, font l'objet d'un suivi pour assurer la bonne rentabilité es portefeuilles. Cette convergence de la gestion comptable et des risques a renforcé la discipline stratégique au sein du secteur.

Conclusion

La mise en oeuvre de l'IFRS 17, à compter du 1er janvier 2023, est assurément une évolution encourageante, à en juger par les premiers signaux émanant du secteur des assurances. La nouvelle norme comptable, qui concerne l'évaluation de la performance des compagnies d'assurance, s'appuie sur un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPIs). La portée

de ces KPIs suggère clairement que la norme IFRS 17 apporte des changements radicaux, qui vont conduire à un remodelage du profil financier du secteur des assurances. Cette transformation n'était pas possible avec l'IFRS 4, que la norme IFRS 17 a remplacée à juste titre. Il convient de s'attendre à ce que la nouvelle norme favorise l'émergence à terme d'une nouvelle ère d'uniformité et de transparence dans la présentation des états financiers au sein du secteur des assurances et contribue ainsi à améliorer les transactions dans ce secteur, à l'échelle mondiale.

Les pays de la MENA et, plus spécifiquement l'Arabie Saoudite, les EAU, l'Egypte et le Maroc ont tous adopté le système et leurs marchés se trouvent à différentes phases d'évolution, alors qu'ils s'efforcent de faire face aux défis liés au changement de paradigme que la norme IFRS 17 représente vraiment. Après seulement deux années de mise en œuvre, les marchés de la MENA ont commencé à tirer les bénéfices de cette mesure, au moins en termes d'amélioration de la perception du marché et de développement de leur profil pour attirer les investisseurs. En vérité, avec l'appui continu de leurs différentes autorités de contrôle, ces marchés sont sur la bonne voie et pourront à terme faire en sorte que les opérations soient conformes à cette norme internationale de présentation de rapports.

La Préservation de la Confiance : Pourquoi les Assureurs ne peuvent se permettre d'ignorer la Protection des données



Yvonne PALM

Directrice, Gestion des Risques et Conformité, Africa Re



Agbaje OLAOLUWA

Directeur associé, Cybersécurité et Protection de la vie privée, KPMG Advisory Services, Nigeria



Tobi Kudirat MUSTAPHA

Manager Adjointe, Cybersécurité et Protection de la vie privée, KPMG Advisory Services, Nigeria

CONTRIBUTEURS:

Chukwuagoziem JENNIFER

Analyste Senior, Cybersécurité et Protection de la vie privée, KPMG Advisory Services, Nigeria

Eleodimmo FAITHFUL

Analyste chevronné, Cybersécurité et Protection de la vie privée, KPMG Advisory Services, Nigeria

Introduction

Points clés : Principes relatifs à la vie privée, évolutions réglementaires en Afrique, risques liés à la non prise en compte de ces évolutions et mesures concrètes pour la création d'une culture mettant l'accent sur le respect des informations privées.

Pour ce qui concerne les polices d'assurance, les primes et les sinistres, le facteur fondamental est le traitement responsable des données personnelles, en particulier aux moments où les assurés sont le plus vulnérables. De la souscription et la tarification au règlement des sinistres et aux interactions avec les clients, les assureurs traitent régulièrement des informations financières et médicales, ainsi que d'identification de ces derniers.

De ce fait, la confiance dans la manière dont les données sont recueillies, utilisées, partagées et protégées, est d'importance centrale dans la relation entre l'assureur et l'assuré, ainsi que dans le fonctionnement de la chaîne de valeur des assurances de manière générale.

Le présent article examine les raisons pour lesquelles les assureurs et les réassureurs doivent

considérer la protection des données comme une aptitude essentielle de leur secteur d'activité. Il met en lumière les principes fondamentaux en matière de protection de la vie privée, les évolutions réglementaires dans toute l'Afrique, ainsi que les risques liés au non-respect et les mesures concrètes mises en œuvre afin d'asseoir une culture privilégiant la protection de la vie privée. Partout en Afrique, le paysage de la vie privée évolue rapidement. A la fin 2025, près de 80% des juridictions africaines disposaient soit d'un cadre législatif en vigueur en matière de protection des données et de la vie privée, soit d'un projet de loi à un stade avancé du processus législatif.¹ Les récentes réformes réglementaires, notamment celle connue sous le sigle POPIA en Afrique du Sud, visant à renforcer les règles relatives au consentement dans le domaine du marketing direct, avec la mise en place de mécanismes numériques d'objection;² ainsi que la directive GAID (« General Application and Implementation Directive ») émise par la NDPC³ au Nigeria, marquent une avancée décisive vers un renforcement de la responsabilité et du respect des règles en matière de traitement de données à caractère personnel, avec des implications importantes pour le secteur des assurances.

Pour les assureurs, les implications sont claires. Le non-respect des lois sur la protection des données peut entraîner une surveillance accrue de la part des organes de régulation, des sanctions éventuelles et une atteinte à la réputation, d'autant plus qu'il s'agit d'un secteur qui est bâti sur les relations à long terme et sur la confiance. Les conséquences vont bien au-delà des sanctions financières. Les défaillances en matière de protection des données peuvent saper la confiance des clients à des moments cruciaux, perturber le traitement des sinistres, compromettre la qualité des données utilisées pour la souscription et le provisionnement, ainsi qu'affaiblir la confiance entre les courtiers, les réassureurs, les régulateurs et les partenaires commerciaux. Pour comprendre comment ces attentes réglementaires se traduisent en obligations concrètes, il convient tout d'abord de revenir sur les principes fondamentaux qui sous-tendent les lois modernes en matière de protection de données.

Principes fondamentaux en matière de protection des données

La protection des données n'est pas simplement une formalité juridique ; c'est la pierre angulaire de la confiance au sein de l'écosystème numérique des assurances d'aujourd'hui.

Au cœur d'une protection efficace des données se trouvent des principes universels qui régissent la collecte, le traitement et la préservation des données à caractère personnel :

- **Légalité, équité et transparence** : Tout parcours de données commence ici. Les assureurs doivent recueillir et utiliser des données de manière légale, équitable et ouverte. La transparence – une communication claire sur la manière dont les données sont utilisées et sur les raisons de cette utilisation – transforme la conformité en confiance.
- **Limitation de la finalité** : Les données doivent servir uniquement à l'objectif pour lequel elles ont été collectées et rien d'autre. Dans la pratique, ce principe renforce les limites éthiques, à l'ère de la monétisation agressive des données, en décourageant la pratique consistant à réutiliser des données à caractère personnel à des fins secondaires, incompatibles avec l'objectif initial de la collecte, sauf si une base juridique valable est établie.
- **Minimisation des données** : Ne collecter que ce qui est nécessaire. En assurance, domaine où des données sensibles relatives à la santé et aux finances sont traitées, la minimisation réduit l'exposition au risque et les risques opérationnels, en rappelant que la collecte excessive de données accroît à la fois les risques et la responsabilité liée au traitement des données.
- **Précision et limitation de stockage** : Les données obsolètes ou incorrectes peuvent conduire à la contestation de sinistres ou à des pertes financières. Des examens réguliers de la situation et des délais de conservation bien définis permettent d'éviter des risques inutiles et des sanctions réglementaires.
- **Intégrité et Confidentialité** : La sécurité des données est une priorité absolue. Le chiffrement, les contrôles d'accès et les programmes de sensibilisation des employés sont essentiels pour la protection des données contre les violations et les menaces internes.

- **Responsabilité** : C'est le ciment qui lie tous les principes entre eux. Les assureurs doivent démontrer, pas seulement affirmer, que le respect de la vie privée fait partie intégrante de la gouvernance, de la culture et des activités.

Evolution du paysage de la protection des données en Afrique

Evolutions au niveau national

Partout sur le continent, la question de la protection des données est passée du stade d'une aspiration de politique théorique à celui d'une priorité concrète en matière de gouvernance, caractérisée par une mise en application active, par de nouveaux instruments réglementaires et des attentes croissantes pour les organisations engagées dans le traitement des données numériques. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne, adopté en 2016, est largement considéré comme une référence mondiale. Avant 2016, 16 pays africains seulement avaient adopté des lois spécifiques en matière de protection des données. En août 2020, ce chiffre était passé à 29 pays africains.⁴

En 2025, des lois sur la protection des données avaient été promulguées dans 40 pays africains, montrant ainsi que la protection de la vie privée était passée du stade de simple débat de politique à celui de composante structurelle des économies numériques nationales. Parmi les pays africains restants, certains, tels que la Namibie, la Gambie et le Soudan du Sud, sont en passe d'adopter leurs propres lois de protection des données. En outre, à mesure que les opérations transfrontalières se développent et que les flux de données s'intensifient, les autorités de régulation mettent en place des directives plus détaillées, des réglementations sectorielles et des cadres d'application afin de faire face aux risques émergents.

Parmi les évolutions réglementaires récentes figurent celles intervenues dans les pays suivants :

- **Nigeria (2025)** : En mars 2025, la Commission chargée de la protection des données du pays a publié la GAID (« General Application and Implementation Directive ») 2025, qui a abrogé

l'ancien NDPR (« Nigerian Data Protection Regulation»). La GAID 2025 a élargi les obligations des contrôleurs et des responsables du traitement des données, clarifié les bases légales du traitement des données et renforcé les obligations du Chargé de la protection des données, tout en instaurant des obligations d'audit et de rapports semestriels.³

- **Afrique du Sud (2025)**: L'Autorité de régulation de l'information en Afrique du Sud a modifié la réglementation relative à la Loi sur la protection des données personnelles (POPIA) en avril 2025, en introduisant des règles plus strictes, exigeant un consentement explicite et consigné par écrit, pour le marketing direct, ainsi que des mécanismes multicanaux permettant aux personnes concernées de s'opposer au traitement de leurs données et de les faire rectifier (SMS, WhatsApp, email, téléphone), etc.⁵
- **Ethiopie (2024)**: En juillet 2024, une loi exhaustive sur la protection des données personnelles a été promulguée, suite à l'adoption par la Chambre des Représentants du Peuple de l'Ethiopie (Parlement), de la Proclamation No. 1321/2024 sur la Protection des données personnelles. Ce texte était en attente d'approbation depuis 2020.⁶

Ces textes témoignent d'une évolution claire vers un renforcement de l'application de la réglementation et un contrôle plus strict des données à caractère personnel. Pour les assureurs menant leurs activités dans de multiples juridictions africaines, les différences en matière de champ d'application réglementaire, d'axes prioritaires de surveillance et d'approches en matière d'application de la réglementation, constituent à la fois des défis et des opportunités. Par exemple, si les grandes lois en matière de protection des données en vigueur dans la région partagent les mêmes exigences de base, elles présentent des différences dans des domaines tels que les obligations de notification des violations et la surveillance réglementaire. Sur les marchés où la confiance numérique en est encore à ses débuts, une entreprise peut se distinguer grâce à une gouvernance des données solide, fondée sur une attribution claire des responsabilités, des contrôles cohérents et une supervision efficace.

Initiatives à travers l'Afrique

En Afrique, il est de plus en plus reconnu qu'une protection efficace des données ne peut être garantie si chaque pays agit isolément. Cela a été le moteur des efforts visant à mettre en place des points de référence communs sur le continent, en matière de confidentialité et de gouvernance des données. Au niveau de l'Union africaine, la Convention de Malabo constitue un cadre commun pour la cybersécurité et la protection des données personnelles, visant à garantir la protection des données personnelles partout en Afrique. Parallèlement à cela, diverses initiatives ont été engagées à l'échelle africaine et régionale afin de promouvoir la coopération, le dialogue réglementaire et la convergence pratique. Elles concernent notamment des plateformes permettant aux régulateurs d'échanger leurs expériences, de coordonner les approches sur les questions transfrontalières, ainsi que de renforcer les capacités institutionnelles. Dans ce cadre plus large, le Réseau africain des autorités de protection des données personnelles (NADPA-RAPDP) fait office de forum de coordination des autorités nationales, s'attachant à promouvoir la coopération par le biais du dialogue réglementaire, d'engagements communs et d'initiatives partagées en matière de renforcement des capacités, tout en faisant entendre la voix de l'Afrique dans ses relations avec les partenaires du monde entier.

Au-delà du RAPDP, les partenariats bilatéraux et régionaux ont permis de renforcer cette dynamique. Les autorités chargées de la protection des données de plusieurs pays signent des accords de coopération et synchronisent leurs programmes de formation. En ce qui concerne les assureurs menant des activités dans de multiples juridictions, le renforcement de la coopération réglementaire et l'alignement des objectifs peuvent contribuer à réduire les doublons dans les efforts de mise en conformité, en favorisant l'adoption de pratiques de gouvernance communes et de contrôles partagés. A mesure que les initiatives à l'échelle continentale se renforcent, le secteur évoluera dans un écosystème où l'excellence en matière de protection de la vie privée devient une attente, plutôt qu'un facteur de différenciation.

Le Prix à payer en cas d'erreur : Conséquences du non-respect de la réglementation

Tendances en matière d'application de la réglementation

Partout en Afrique, la législation relative à la protection des données et à la vie privée est passée de manière décisive du stade d'une aspiration de politique à celui d'une obligation juridique contraignante. Les opérations d'assurance sont, par nature, fortement consommatrices de données et transfrontalières. Les données à caractère personnel transitent par de multiples points de contact dans le cycle des assurances : soumission de dossiers de souscription, processus concernant la connaissance du client (KYC), bordereaux de sinistres, analyses actuarielles, accords de rétrocession, systèmes des RH, plateformes cloud et administrateurs tiers. En conséquence, les assureurs, et plus particulièrement les réassureurs, se trouvent souvent exposés simultanément à plusieurs régimes nationaux qui se chevauchent, même lorsqu'ils ne disposent pas d'une présence physique dans une juridiction.

De récentes évolutions législatives, notamment l'adoption de lois nouvelles ou modernisées dans des pays tels que le Nigeria, le Malawi, la Somalie et le Botswana, démontrent trois axes réglementaires cohérents. Premièrement, les autorités de régulation revendiquent une compétence extraterritoriale, qui s'étend aux entités traitant des données relatives aux résidents, indépendamment du lieu où le traitement est effectué. Deuxièmement, une importance croissante est accordée aux transferts transfrontaliers licites, sous réserve de conditions liées à l'adéquation, à l'approbation des autorités réglementaires, aux garanties contractuelles ou au consentement explicite. Troisièmement, les pouvoirs de contrôle et les sanctions sont de plus en plus clairement définis, les répercussions sur la réputation l'emportant souvent sur les amendes officielles.

Pour les opérateurs du secteur, le profil de risque est par conséquent pluridimensionnel. Une défaillance en matière de protection des données peut entraîner des

sanctions réglementaires, des différends contractuels avec les réassureurs, les cédantes ou les courtiers, des perturbations dans les opérations à la suite de cyber-incidents, ainsi que des atteintes à la réputation, qui sapent la réputation dans les relations de longue date sur le marché. Fait important, ces risques peuvent se matérialiser même dans les juridictions où les capacités de mise en application restent aujourd'hui limitées, alors que les autorités de surveillance continuent d'évoluer et de gagner en maturité.

A la lumière de ce qui précède, la question de la protection des données doit être traitée comme un risque opérationnel et de gouvernance de base, à intégrer dans les cadres de gestion des risques d'entreprise, plutôt que d'être cloisonnée dans le domaine juridique ou informatique.

Application dans la Pratique : Premiers signaux provenant des plaintes et des sanctions

Parallèlement à ce cadre juridique qui continue de s'élargir, les autorités de régulation commencent à renforcer l'application de la réglementation par le biais de plaintes, d'enquêtes et de sanctions ciblées, en particulier dans les secteurs où sont traités d'importants volumes de données à caractère personnel sensibles. Les assurances sont apparues comme étant un de ces domaines d'attention prioritaire, compte tenu du traitement quotidien d'informations financières, médicales et d'identité, à travers la souscription, les sinistres et les accords avec les tiers.

Si les sanctions à grande échelle à l'encontre des assureurs demeurent peu courantes, des cas récents montrent une évolution manifeste d'une supervision purement consultative vers une application de la réglementation motivée par des plaintes, ainsi que des mesures correctives. A ce propos, le Kenya fournit l'un des premiers exemples les plus évidents, avec des décisions rendues à l'encontre d'assureurs par le bureau du Commissaire à la protection des données (ODPC),

comprenant des injonctions d'exécution, des mesures correctives et l'attribution d'indemnités. Par ailleurs, l'organe de régulation a fait montre d'un engagement à faire face aux cas de non-respect de la réglementation par l'imposition de sanctions administratives. A ce propos, il est à noter que la plus forte amende infligée à ce jour à un assureur s'élève à 1,8 million KES (environ 12 000 USD) et c'était en 2024.⁷

Cette amende peut sembler modeste, mais il convient de noter que les mesures coercitives appliquées en Afrique dans d'autres secteurs financiers et à forte intensité de données indiquent une trajectoire potentielle, à mesure que les capacités de supervision continuent de se développer. Par exemple, en 2022, l'autorité angolaise de protection des données a infligé une amende d'environ 525 000 USD à une banque pour n'avoir pas assuré la protection des données des employés,⁸ tandis qu'en 2024, la Commission de protection des données du Nigeria a, de son côté, infligé une amende de 555,8 millions ₦ (environ 360 000 USD) à une banque nigériane, pour avoir traité des données à caractère personnel sans base légale valable.⁹ Ces actions, menées dans le cadre de régimes modernes de protection des données, montrent que les autorités de régulation sont de plus en plus disposées à infliger des sanctions financières importantes en cas de défaillances constatées en matière de gouvernance et de contrôle. Pour les assureurs, ces évolutions indiquent que le risque lié à l'application de la réglementation n'est plus purement théorique : même les sanctions les plus légères peuvent avoir des répercussions importantes sur la réputation et le fonctionnement de l'entreprise.

Risques en matière de protection des données

En dehors des amendes, le non-respect des règles de confidentialité des données expose les assureurs à des risques complexes, surtout si l'on considère, le caractère transfrontalier de leurs activités. Le tableau ci-dessous présente les principales catégories de risque et leurs impacts.

Tableau 1 : Résumé des catégories de risques liés à la protection des données

Catégories	Comment se présente ce risque	Impact potentiel sur les assureurs
Juridique et réglementaire	Violation des lois nationales en matière de protection des données, application extraterritoriale, non-respect des exigences réglementaires	Amendes, mesures coercitives, injonction de mise en œuvre de mesures correctives, suspension des activités de traitement, procédures civiles
Financier	Sanctions réglementaires, coûts de remise en état, perturbation des activités à la suite de mesures correctives ou d'infractions	Pertes financières directes, augmentation des coûts liés à la mise en conformité, pertes de revenus, interruption des activités, retard dans le règlement des sinistres
Atteinte à la réputation	Fuite de données rendues publiques, mesures réglementaires ou mauvaises pratiques en matière de gouvernance	Perte de confiance des assurés, des cédantes, des courtiers et des régulateurs ; couverture médiatique négative ; érosion à long terme de l'image de marque
Opérationnel et technologique	Faiblesse des contrôles relatifs aux systèmes, aux droits d'accès, au traitement par les tiers et à la cybersécurité	Violation de données, cyber-attaques, fraude, perturbation des processus de souscription, de traitement des sinistres et des activités actuarielles
Risques contractuels et commerciaux	Violation des clauses relatives à la protection des données contenues dans les contrats d'assurance, de réassurance ou de sous-traitance	Résiliation de contrats, demandes d'indemnisation, exclusion des listes de prestataires privilégiés, baisse de la compétitivité sur le marché
Stratégique et de gouvernance	Faiblesses persistantes dans les contrôles ou surveillance insuffisante des risques par le conseil d'administration	Renforcement de la surveillance réglementaire, évaluations défavorables de la part des parties prenantes ou des agences de notation, flexibilité stratégique limitée.

A mesure que la réglementation se renforce et que les flux de données deviennent de plus en plus interconnectés, les assureurs doivent veiller à une surveillance rigoureuse et s'efforcer d'ancrer solidement la protection des données dans la gestion des risques d'entreprise, sur toute la chaîne de valeur des assurances.

Orientations pratiques pour l'instauration d'une culture des assurances axée sur la protection de la vie privée

Une culture axée sur la protection de la vie privée n'est pas simplement une tendance éphémère en matière de conformité. Cela représente un changement

stratégique dans l'approche qu'ont les assureurs de la question de la responsabilité, de la gestion des risques, de la technologie, des personnes, et de la circulation transfrontalière des données.

Responsabilité et Gouvernance

Une culture des assurances axée sur la responsabilité repose avant tout sur une responsabilité et une gouvernance clairement définies. Sur tous les marchés africains, les organes de contrôle de la protection des données exigent des organisations dont les activités de traitement de données atteignent certains seuils définis qu'elles désignent un agent chargé de la protection des données (CPD). Cependant, une gestion efficace

de la vie privée exige que les responsabilités soient clairement définies et répercutées depuis le conseil d'administration et la direction générale jusqu'aux responsables de processus et aux maîtres d'œuvre au sein des départements.

Dans le cadre de ce modèle, le Conseil d'administration fixe le cap et assure la supervision, la direction générale veille à la mise en œuvre et à l'affectation des ressources, tandis que les équipes de gestion opérationnelle prennent en charge les processus fondés sur les données au sein de leurs fonctions respectives. Le fait de placer l'agent chargé de la protection des données à un haut niveau est utile pour cette structure, en permettant la remontée d'informations et la coordination efficaces à tous les niveaux de l'organisation. Les responsabilités en matière de confidentialité sont intégrées dans les trois lignes de défense, ce qui garantit que la prise en charge des risques, la supervision et la vérification sont clairement définies. Un cadre de protection des données documenté sert de point de référence central pour la formalisation de cette structure de gouvernance, la clarification des rôles et responsabilités, ainsi que l'intégration de la question de la protection de la confidentialité dans les dispositifs plus larges de gouvernance d'entreprise. Lorsque la responsabilité est clairement assumée au niveau de la direction et renforcée par cette structure, la protection de la confidentialité dépasse le cadre d'une simple obligation de conformité isolée pour devenir une compétence organisationnelle qui favorise une prise de décision plus solide, un reporting plus clair et une meilleure collaboration interfonctionnelle.

Gestion des Risques

La gestion des risques est au cœur de l'activité d'assurance, et les données personnelles doivent être traitées comme une classe d'actifs essentielle, dans ce cadre. Un assureur sensibilisé à la primauté de la confidentialité va intégrer les risques de protection des données dans ses processus de gestion des risques d'entreprise (GRE), à côté de la volatilité des sinistres, du risque de liquidité et des perturbations opérationnelles.

A Maurice, par exemple, les assureurs sont tenus, en vertu des règles formelles de gestion des risques, d'identifier et de gérer les risques significatifs, notamment ceux liés aux systèmes informatiques et à la sécurité des données, par le biais de cadres approuvés par le Conseil et de la présentation périodique de rapports¹⁰. De la même manière, la Commission nationale des Assurances du Ghana a publié des directives en matière de cybersécurité qui mettent l'accent sur la gouvernance, la responsabilité des dirigeants et la surveillance des risques liés à la technologie et aux données¹¹. Le fait d'intégrer le problème de la confidentialité dans la GRE permet aux assureurs de pouvoir quantifier les risques d'exposition, de réaliser des analyses d'impact relatives à la protection des données (AIPD) pour les traitements à haut risque, ainsi que de modéliser des scénarios réglementaires et opérationnels. Dans cet environnement, une violation de données n'est plus une crise imprévisible ; c'est un événement présentant un risque maîtrisé pour lequel l'organisation a élaboré un plan, effectué des tests et attribué des responsabilités.

Technologie et Sécurité

La technologie est un élément essentiel du modèle prenant en compte le respect de la vie privée dès la conception (« privacy-by-design model »), favorisant à la fois la protection des données personnelles et le bon fonctionnement des procédures relatives à la protection de la vie privée. Des contrôles de sécurité solides constituent le fondement de la protection des données à caractère personnel contre la perte et l'accès non autorisé. Cela comprend le chiffrement des données au repos et en transit, des contrôles d'accès basés sur les rôles qui limitent l'accès aux données à caractère personnel en fonction des besoins opérationnels, ainsi que des contrôles de base tels que l'authentification multifactorielle, la connexion et la gestion de la vulnérabilité.

Au-delà de la sécurité, des technologies spécifiques en matière de protection de la confidentialité jouent un rôle de plus en plus important dans le bon déroulement des activités quotidiennes en matière de confidentialité. Cela comprend des outils permettant de gérer les demandes relatives aux droits des personnes concernées, de

tenir à jour les registres des activités de traitement, d'appuyer les évaluations d'impact relatives à la protection des données, ainsi que d'assurer le suivi des obligations en matière de consentement et de conservation des données. Des technologies permettant de renforcer la protection des informations privées, telles que le masquage de données, l'anonymisation et la pseudonymisation, favorisent davantage l'utilisation légale des données, tout en réduisant les risques liés à la confidentialité.

Prises ensemble, les technologies de sécurité et de protection des informations privées permettent aux organisations de montrer qu'elles disposent des "mesures techniques et organisationnelles appropriées" exigées par diverses lois sur la confidentialité des données privées en Afrique, tout en s'efforçant d'améliorer l'efficacité, la cohérence et l'évolutivité des opérations liées à la protection de la vie privée. Cette approche équilibrée permet de répondre aux attentes réglementaires, de réduire les frictions opérationnelles et de préserver la confiance des clients, alors que les exigences en matière de protection des données ne cessent d'évoluer.

Formation et sensibilisation

La formation et la sensibilisation sont des facteurs essentiels pour intégrer la protection des données dans les opérations quotidiennes. Si la sensibilisation générale à la protection de la vie privée constitue une base essentielle, elle est rarement suffisante à elle seule. A mesure que les organisations se développent et gagnent en maturité, les risques liés à la vie privée découlent de plus en plus des décisions opérationnelles courantes prises au sein des différentes fonctions.

Par conséquent, les programmes de formation efficaces doivent passer du stade d'initiatives de sensibilisation générales à celui de formations structurées, axées sur les rôles et tenant compte des processus de travail réels. Par exemple, les équipes de vente doivent comprendre que les données personnelles recueillies pour les besoins d'une police d'assurance ne doivent pas être réutilisées à des fins de marketing ou de promotion

sans fondement juridique valable. Les équipes de souscription doivent savoir où se situe la frontière entre les données collectées aux fins d'une évaluation légitime des risques et ce qui relève d'une collecte excessive des données. Les équipes du service clientèle doivent savoir reconnaître quand le consentement est requis, quand d'autres fondements juridiques s'appliquent et comment expliquer de manière claire et cohérente aux clients leurs droits en matière de protection des données.

Les rôles de gouvernance et de direction nécessitent également une formation ciblée. Les conseils d'administration et les directions exécutives devraient recevoir régulièrement des comptes rendus établissant un lien entre les risques liés à la confidentialité et les risques opérationnels, la responsabilité et la prise de décision, afin de renforcer l'appropriation par les dirigeants des résultats en matière de protection des données.

Pour qu'une formation soit efficace, elle doit être planifiée de manière réfléchie, adaptée à chaque fonction et dispensée de manière régulière. Les programmes de formation structurés doivent être actualisés régulièrement, au moins une fois par an, pour tenir compte des évolutions réglementaires, des risques émergents et des enseignements tirés des incidents, des audits et des retours d'expérience de la hiérarchie.

Transferts transfrontaliers de Données

Les activités d'assurance ont, par nature, une envergure mondiale : les accords de réassurance, les structures de groupe, l'infrastructure cloud et les analyses offshore nécessitent souvent que des données à caractère personnel soient transférées d'une juridiction à l'autre.

Ces transferts suscitent une surveillance accrue de la part des organes de régulation. En vertu de diverses lois sur la protection des données, notamment celles du Nigeria, du Kenya et du Ghana, les données à caractère personnel ne peuvent être transférées à l'étranger que si le pays destinataire offre une protection adéquate ou si des garanties appropriées telles que des

clauses contractuelles types, des règles d'entreprise contraignantes, etc., sont en place. Pour les assureurs, la conformité exige une compréhension claire des flux de données, une évaluation minutieuse des juridictions partenaires et le recours constant à des mécanismes de transfert conformes à la législation, dans le cadre de contrats avec les courtiers, les réassureurs et les fournisseurs de technologies. Une documentation et une gouvernance adéquates sont essentielles pour démontrer la responsabilité aux autorités de régulation.

Intégration des principes de protection des données dans les activités d'assurance et de réassurance

Dans le cas des assureurs africains, le respect des lois relatives à la protection des données et à la vie privée est assuré, en fin de compte, non pas uniquement par des déclarations de principe, mais aussi par les pratiques opérationnelles quotidiennes en matière de souscription, de traitement des sinistres et de relations avec les tiers. Il est donc essentiel de traduire les principes juridiques en mesures de contrôle concrètes.

Traitement des sinistres et gestion opérationnelle

Les activités relatives aux sinistres donnent généralement lieu au traitement de données à caractère personnel sensibles, notamment les informations relatives à la santé, les dossiers financiers, les documents d'identité et, dans certains cas, des données provenant des tiers. Afin de se conformer aux principes de protection des données :

- La **minimisation des données et la limitation de la finalité** doivent être intégrées dans les processus de travail concernant les sinistres, en s'assurant que seules les informations strictement nécessaires à l'évaluation et au règlement des sinistres sont recueillies et conservées, et que les données ne sont pas réutilisées à des fins sans rapport avec celles pour lesquelles elles ont été collectées, sauf s'il existe une base légale.
- Les **délais de conservation** doivent être clairement définis, en veillant à un équilibre entre les exigences réglementaires, contractuelles et liées aux litiges, d'une part, et l'obligation de ne pas conserver les données à caractère personnel plus longtemps que nécessaire, d'autre part.

- Des **contrôles d'accès et des autorisations basées sur les rôles** doivent être appliqués afin de limiter la visibilité des données au personnel autorisé uniquement.

Partage de données entre le Courtier, l'Assureur et le Réassureur

La chaîne de valeur des assurances repose sur des flux de données structurées entre les cédantes, les courtiers et les réassureurs, souvent à travers plusieurs juridictions. Une mise en conformité efficace nécessite :

- Des **accords clairs en matière de partage et de traitement des données**, définissant les rôles (contrôleur et chargé du traitement), les utilisations autorisées des données, les normes de sécurité et les obligations en matière de notification des incidents.
- La **prise en compte explicite des exigences relatives au transfert transfrontalier de données**, ainsi que la question de savoir si une autorisation réglementaire, des garanties contractuelles ou d'autres mécanismes de transfert sont requis en vertu de la législation applicable.
- Un **examen régulier** des bordereaux, des propositions et des dossiers de sinistres, afin de s'assurer qu'ils ne contiennent pas de données à caractère personnel excessives ou inutiles.

Gestion du consentement et Traitement licite

Si le consentement n'est pas toujours le fondement juridique principal en assurance et réassurance, il est cependant pertinent dans certains contextes :

- Lorsque le consentement est invoqué, il doit être **éclairé, spécifique, librement donné et documenté**, des mécanismes étant mis en place pour enregistrer, gérer et retirer ce consentement, si nécessaire.
- Les autres fondements juridiques, tels que la nécessité contractuelle, l'obligation légale ou l'intérêt légitime, doivent être clairement énoncés et documentés dans les procédures internes et les avis de confidentialité.

Gestion des droits des personnes concernées

Les lois modernes en matière de protection des données accordent de plus en plus aux personnes physiques des droits exécutoires, notamment le droit d'accès,

de rectification, d'effacement et de contestation. La préparation opérationnelle exige :

- Des **processus internes bien définies**, pour recevoir, évaluer et répondre aux demandes des personnes concernées dans les délais légaux.
- Des **protocoles de recours hiérarchique clairs**, lorsque les demandes s'entrecroisent avec des litiges liés à des sinistres, des enquêtes pour fraude ou des cas de conservation à des fins juridiques.
- La **formation du personnel** afin de s'assurer que les demandes soient bien identifiées et traitées de manière cohérente dans tous les départements.

Vérification préalable concernant les Courtiers, les (Ré)Assureurs et les Prestataires de Services

Les tiers représentent l'une des principales sources de risque en matière de protection des données pour les assureurs. Un cadre de diligence raisonnable proportionné devrait inclure :

- Des **évaluations préalables à l'engagement** de courtiers, co-assureurs, réassureurs, rétrocessionnaires, tiers administrateurs (TA), experts en avaries, prestataires de services dématérialisés et autres prestataires de services, en mettant l'accent sur la gouvernance, les contrôles de sécurité et les pratiques de traitement de données.
- Des **clauses contractuelles** relatives au respect de la protection des données, aux droits d'audit, le cas échéant, à la sous-traitance, à la notification des violations et à la résiliation.
- Un **suivi continu** et une réévaluation périodique, en particulier lorsque les services impliquent un traitement transfrontalier ou de grands volumes de données à caractère personnel.

Responsabilité opérationnelle et Contrôle

Afin de garantir la cohérence et la durabilité :

- Les **responsabilités** en matière de protection des données doivent être clairement réparties entre les services opérationnels, services informatiques et services de gestion des risques et de conformité.
- Les **indicateurs opérationnels clés** (par exemple, les incidents, les violations commises par les tiers, les demandes des personnes concernées restées sans suite) doivent être communiqués à

la direction générale et, le cas échéant, au conseil d'administration.

- Les **questions relatives à la protection des données devraient être prises en compte** à partir de la phase de développement des produits, dans le cadre des initiatives de numérisation et lors des décisions d'externalisation, plutôt que d'être considérées comme un contrôle à effectuer après la mise en œuvre.

L'intégration de ces principes clés dans les opérations d'assurance permet d'instaurer une culture axée sur la protection de la vie privée qui va au-delà de la simple conformité réglementaire. Cette approche renforce la confiance des clients et réduit les risques opérationnels et réglementaires, tout en permettant aux assureurs d'accroître leur résilience à long terme dans un secteur axé sur les données. Dans un monde où les données personnelles constituent à la fois le moteur des activités d'assurance et leur principale vulnérabilité, les organisations qui accordent la priorité à la protection de la vie privée seront mieux armées pour faire face à la concurrence, innover et préserver la confiance.

Conclusion

En fin de compte, la leçon à retenir est sans équivoque : préserver la confiance n'est pas seulement une bonne pratique, c'est le fondement même de l'assurance. A mesure que le secteur s'appuie de plus en plus sur les données, la confidentialité et la protection des données dépasseront le cadre des listes de contrôle de conformité pour devenir des piliers stratégiques qui détermineront les assureurs qui prospéreront et ceux qui resteront à la traîne. Les organisations qui s'imposeront seront celles qui accorderont aux données à caractère personnel la même rigueur et la même importance qu'au capital, à la solvabilité et aux obligations envers les titulaires de police.

Pour rester compétitifs, conformes et résilients, les assureurs doivent investir plutôt que de se contenter de réagir. Investir dans une gouvernance des données solide, dans des agents chargés de la protection des données (DPO) et dotés des moyens nécessaires, dans des technologies sécurisées, dans la formation continue

du personnel et dans un contrôle renforcé des tiers n'a plus un caractère optionnel. Ces mesures ne constituent pas des contraintes réglementaires ; ce sont les piliers d'une compétitivité durable. Agir rapidement et avec détermination ne préserve pas seulement la légitimité réglementaire, cela permet également de garder la confiance des assurés qui confient aux assureurs leurs informations les plus sensibles et attendent à juste titre d'eux qu'ils en fassent usage de manière responsable.

La voie à suivre est claire : les assureurs doivent intégrer la protection des informations privées dans leur stratégie, leur culture d'entreprise et leurs activités quotidiennes, étant convaincus que c'est un facteur de confiance et de création de valeur à long terme. Ceux qui agiront sans plus tarder ne se contenteront pas de réduire leur exposition aux risques réglementaires; ils se distingueront sur des marchés de plus en plus concurrentiels et contribueront à bâtir un avenir plus sûr et plus fiable pour l'écosystème de l'assurance en Afrique.

Références :

1. UNCTAD Global Cyberlaw Tracker – Data Protection and Privacy Legislation (export dated 22 December 2025)
2. South Africa POPIA-2021-Regulations-FINAL-21-Jan-2025.pdf
3. Resources – Nigeria Data Protection Commission
4. Data Protection Africa - Which African countries have a data protection law?
5. South Africa Protection of Personal Information Act
6. Bowmans Africa-Guide-Data-Protection-2025_07.pdf
7. Kenya Office of Data Protection Commissioner and Capital FM Business news
8. Network of African Data Protection Authorities
9. NDPC fines bank N555.8 million over data privacy violations - Businessday NG
10. Amar: FSC Mauritius issues communiqué - The Insurance (Risk Management) Rules 2016
11. Ghana NIC Document

Intelligence artificielle et gestion des talents



Guy B. FOKOU

Secrétaire de Société et
Directeur des Ressources
Humaines, Africa Re

et



Hilary PATROBA*

Directeur de la Rémunération
des services à la Commission
des salaires et de la
rémunération du Kenya

Introduction

L'intelligence artificielle (IA) fait référence aux systèmes informatiques qui accomplissent des tâches nécessitant généralement l'intelligence humaine pour leur exécution. Au cours de la dernière décennie, l'adoption de l'IA s'est intensifiée partout dans le monde, impulsée par la demande industrielle croissante et les avancées technologiques qui améliorent la productivité. Le rapport sur l'indice de l'IA¹ montre que l'IA dépasse désormais l'être humain en matière de catalogage d'images, cognition visuelle et compréhension de l'anglais. Toutefois, elle reste en arrière pour les tâches complexes associées aux mathématiques de haut niveau et au raisonnement fondé sur le bon sens visuel. Cet écart a incité les entreprises à accroître leurs investissements dans l'IA, comme le montrent la Figure 1 et l'indice du potentiel d'investissement dans l'IA 2025².

Figure 1: Indice du potentiel d'investissement en IA 2025 dans le monde



Source: Addo P.M. et al (2025, March 4). AI Investment Potential Index 2025.

L'Afrique détient actuellement 3% du pool mondial de talents en IA³, principalement en raison du fait que plus de 83% du financement de startups au premier trimestre 2025 ont été alloués au Kenya, au Nigeria, à l'Afrique du Sud et à l'Égypte. Sur cette base, les données de l'Indice du potentiel d'investissement en IA⁴ (Figure 2) montrent que la plupart des pays africains sont en- deçà de l'indice mondial moyen qui est de 49,68. Cet écart constitue une opportunité pour les entreprises en Afrique de tirer parti de l'IA et d'améliorer leurs opérations, notamment dans la gestion des talents et dans d'autres domaines clés.

*. Cet article reflète un témoignage personnel.

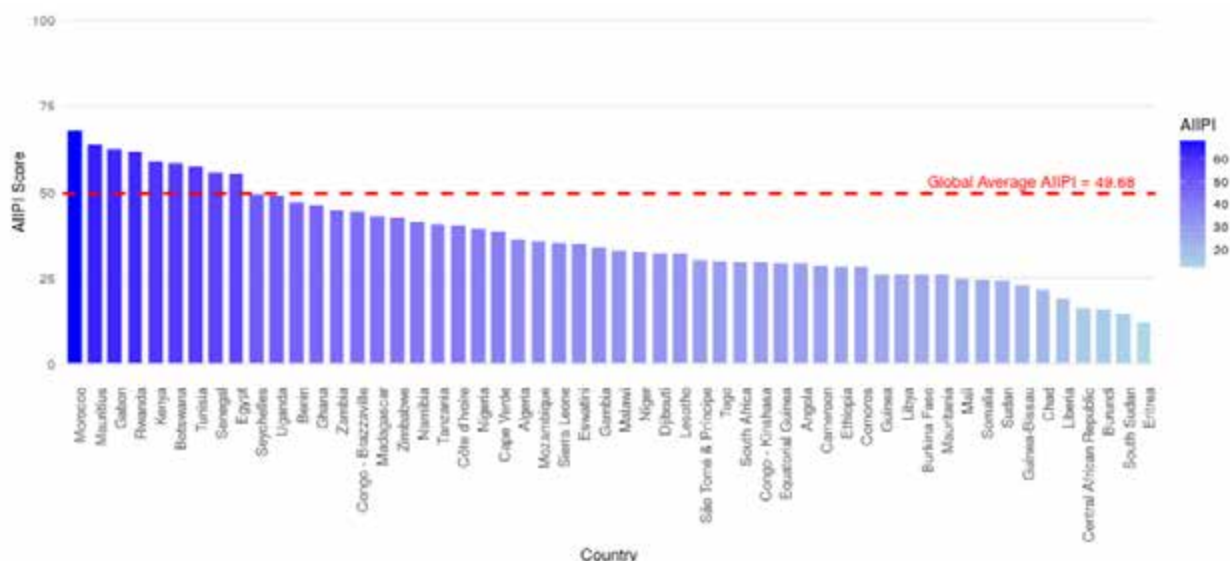
¹ Nestor Maslej, Loredana Fattorini, Raymond Perrault, Vanessa Parli, Anka Reuel, Erik Brynjolfsson, John Etchemendy, Katrina Ligett, Terah Lyons, James Manyika, Juan Carlos Nieves, Yoav Shoham, Russell Wald, and Jack Clark, "The AI Index 2024 Annual Report," AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2024 from https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai-index-report-2024-smaller2.pdf

² Addo P.M. et al, (4th March 2025). AI Investment Potential Index 2025, Unlocking Equitable Opportunities for Global AI Growth, from, https://www.afd.fr/sites/afd/files/2025-02-10-13-23/PR342_VA_Web.pdf

³ African Union Commission (2025 May 17). Press Release. Leveraging Artificial Intelligence (AI) for Africa's Prosperity and Collaboration. https://au.int/sites/default/files/pressreleases/44783-pr-Final_PR_AI_for_Africa_REVISED.pdf

⁴ Ibid

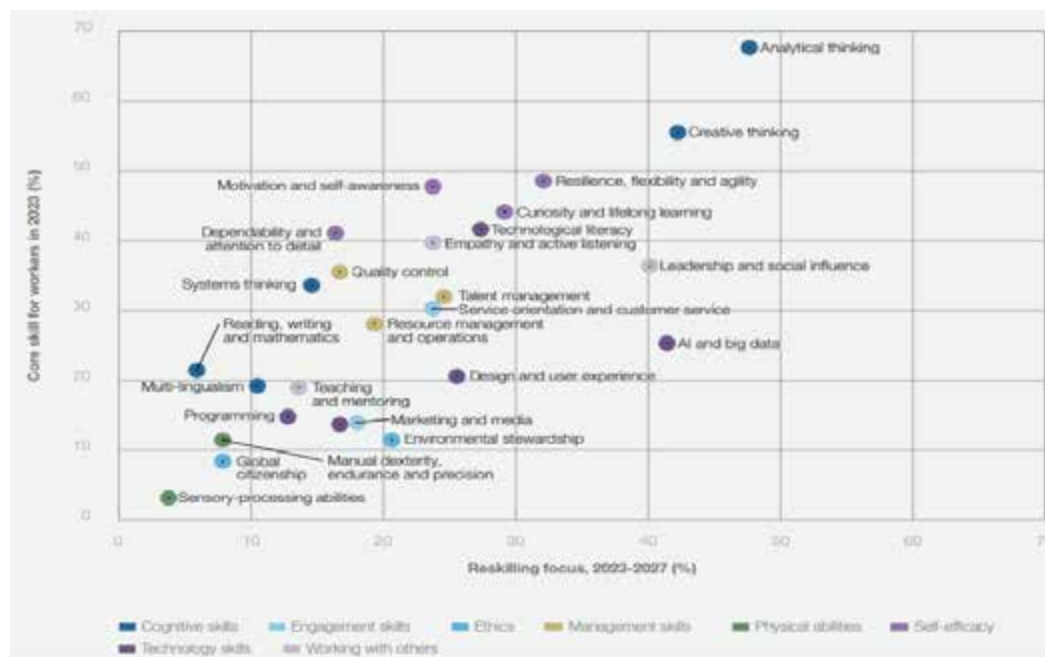
Figure 2: Indice du potentiel d'investissement en IA 2025 en Afrique



Source: Addo P.M. et al (2025, February). AI Investment Potential Index 2025.

Parallèlement, un rapport du Forum économique mondial (FEM)⁵ révèle que 44% des compétences essentielles vont changer au cours des cinq prochaines années (2023-2027). En réponse à l'avenir des emplois durant cette période, les entreprises vont donner la priorité à l'amélioration et à la reconversion des compétences en pensée analytique (10%), appuyées en cela par l'IA, ainsi qu'à la promotion de la pensée créatrice (8 %), à travers l'intervention humaine dans la formation.

Figure 3: Evolution des compétences (2023-2027).



Source: WEF (2023 May). Future of Jobs Report.

⁵ WEF (2023 May). Future of Jobs Report, from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

L'adoption de l'intelligence artificielle va obliger les travailleurs à améliorer et à actualiser leurs compétences à travers l'acquisition de nouvelles compétences ou le perfectionnement de celles qu'ils possédaient déjà afin de s'arrimer aux changements technologiques. Cet apprentissage peut s'effectuer sur le terrain ou par des voies alternatives, telles que les STAR⁶ (Qualification via des voies alternatives). Ces mesures offrent aux employés l'occasion de passer à de nouveaux postes intermédiaires et supérieurs au sein des entreprises. Plus précisément, les travailleurs devront améliorer leurs compétences analytiques. L'adoption de l'IA offre ainsi une opportunité de perfectionnement et de reconversion.

A la lumière de ces développements, le présent article examine les tendances et les opportunités pour les entreprises d'utiliser l'IA afin de promouvoir la gestion des talents ; il explore les défis et les mesures d'atténuation liés à l'adoption de l'IA pour la gestion des talents, met en exergue le paysage de la gouvernance et de la réglementation de l'IA en Afrique en même temps qu'il tire des leçons pour l'amélioration de l'efficacité des entreprises en Afrique.

Adoption de l'IA pour la gestion des talents

L'IA améliore la productivité des employés et l'efficacité de l'entreprise en favorisant le gain de temps, la croissance des revenus, la réduction des coûts et la répartition des ressources entre les tâches nécessitant une intervention humaine. La gestion des talents, quant à elle, concerne la surveillance du capital humain, de l'attraction à la rétention de celui-ci au sein de l'entreprise et elle couvre le recrutement, l'adéquation des compétences, le développement des employés et la formation, soit plusieurs aspects qui soutiennent les objectifs de l'entreprise. Ces objectifs sont atteints à travers l'analyse des compétences, la formation, l'évolution de carrière, le coaching, la gestion des performances et la valorisation des postes de travail.

La gestion des talents au sein des entreprises consiste en des étapes généralement laborieuses et complexes. A l'ère numérique, l'automatisation des RH exige l'adoption et l'intégration d'outils dotés d'IA. Cette stratégie rationalise et accélère la gestion des talents tout en créant de la valeur.

En effet, une étude de Mir (2024, July 31) révèle que parmi les entreprises ayant intégré l'IA pour la gestion des talents figurent Unilever, IBM, Hilton Hotels, Siemens et Google. Ces structures ont déployé avec succès des outils dotés d'IA tels que Hirevue, Pymetrics, IBM Watson Recruitment, Predictive Analytics, Chatbots (programmes informatiques conçus pour simuler une conversation avec les utilisateurs), des outils d'analyse d'entretiens vidéo dotés d'IA, AllyO, des algorithmes de sélection dotés d'IA, des algorithmes de correspondance dotés d'IA et des outils de détection de biais dotés d'IA. Par ailleurs, la taxonomie mondiale des compétences basées sur l'IA⁷ montre que les entreprises peuvent cartographier et connecter les compétences, ce qui leur permet d'identifier les lacunes et les opportunités correspondantes pour le perfectionnement et la reconversion des compétences, assurant ainsi le développement des talents en leur sein. Skills First⁸ est une approche de gestion des talents qui met l'accent sur l'attraction, le recrutement et le développement des talents. Par exemple, en 2021, 40% de recrutements sur LinkedIn⁹ ont utilisé les données sur les compétences pour pourvoir de nouveaux postes.

En dépit du potentiel prometteur de l'IA dans la gestion des talents — 33% d'entreprises ayant adopté les outils d'IA et d'apprentissage automatique à cet effet — 16% seulement utilisent efficacement la technologie RH pour atteindre les résultats escomptés. Pendant ce temps, la plupart des entreprises en sont encore aux premières étapes de l'adoption de l'IA pour l'analyse des talents.¹⁰ L'état d'adoption de l'IA dans certains processus de gestion des talents est résumé dans l'encadré 1 ci-dessous.

⁶ Opportunity at Work (2024), <https://opportunityatwork.org/stars/>

⁷ WEF (2024, November 28), Global Skills Taxonomy from <https://www1.weforum.org/publications/global-skills-taxonomy/index.html>

⁸ Singhanian A. (2023, January 17). 5 ways a 'skills-first' approach unlocks access to future jobs, from <https://www.weforum.org/stories/2023/01/5-ways-skills-first-approach-unlocks-access-to-jobs-davos-2023/>

⁹ Kimbrough K. (2022, March 29). A Skills-First Blueprint to Better Job Outcomes, from https://www.linkedin.com/pulse/skills-first-blueprint-better-job-outcomes-karin-kimbrough/?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block

¹⁰ Mir (2024, July 31) Application of AI in Talent Management: A systematic Review of Benefits, Challenges and Prospects. Academy of Education and Social Science Reviews, 4(4), 612-630, <https://journals.irapa.org/index.php/aessr/article/view/941/445>

Encadré 1: Etat d'adoption de l'IA pour la gestion des talents

Applications de recrutement et de sélection

- Analyse et tri de CV au moyen de l'IA
- Systèmes d'entretien vidéo
- Evaluation de l'adéquation candidat-entreprise
- Optimisation des annonces d'emploi dans le secteur
- Création de nouveaux profils de poste
- Processus de présélection automatisés
- Evaluation des candidats fondée sur l'apprentissage automatique

Systèmes d'analyse de la performance :

- Programmation mathématique pour l'optimisation des compétences
- Modélisation prédictive pour le rendement au travail
- Modèles de décisions pour le recrutement : prédiction d'acceptation/rejet)
- Biométrie assistée par l'IA dans le recrutement
- Outils de suivi et d'analyse des performances

Systèmes de développement et de formation

- Plateformes d'apprentissage personnalisées
- Outils d'évaluation de l'efficacité de la formation
- Création de parcours de développement personnalisés
- Systèmes d'analyse des lacunes de compétences

Domaines de mise en œuvre stratégique

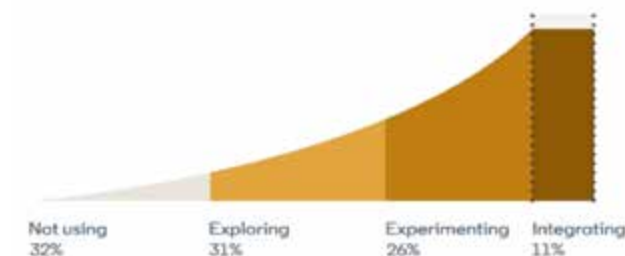
- Capacité de traitement du big data
- Systèmes d'optimisation des ressources
- Outils de prise de décision rapide
- Planification stratégique basée sur les données
- Intégration aux systèmes de RH existants

Source: Mir (2024, Jul 31) Application in Talent Management: A systematic Review of Benefits, Challenges and Prospects.

S'agissant des processus de recrutement, par exemple, le rapport 2025 sur l'avenir du recrutement¹¹ révèle que la plupart (63%) des professionnels RH qui

utilisent LinkedIn ne se servent pas de l'IA ou alors étudient encore la possibilité d'utiliser l'IA à des fins de recrutement, comme l'indique la figure 3.

Figure 3: Adoption de l'IA dans le processus de recrutement



Source: LinkedIn (2025, March 5). How AI redefines recruiting excellence.

Avantages et défis de l'IA dans la mise en œuvre de la gestion des talents

La plupart des secteurs clés de l'économie africaine souffrent d'une insuffisance de travailleurs qualifiés, notamment ceux formés à l'IA, pour relever les défis commerciaux d'aujourd'hui. Les avancées technologiques rapides aggravent ce déficit. Le secteur de l'assurance, aussi important soit-il en tant que catalyseur du développement économique, n'a pas connu un meilleur sort. D'où l'importance de former les travailleurs afin qu'ils soient prêts pour des emplois futurs et de les doter des compétences nécessaires pour les soutenir au fur et à mesure qu'ils évoluent dans un environnement professionnel de plus en plus exigeant. La réassurance est l'un des secteurs qui nécessite de toute urgence une telle intervention.

À cet égard, le rapport du FEM sur l'avenir des emplois 2023 – 2027 révèle que 81% d'entreprises ont l'intention d'investir dans l'apprentissage/formation sur le terrain et d'accélérer leurs processus d'automatisation (80%). Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises d'adopter des mécanismes favorisant l'amélioration et la reconversion des compétences afin de limiter les perturbations liées aux emplois tout en stimulant la croissance et la résilience.

¹¹ LinkedIn (2025, March 5). How AI redefines recruiting excellence, from <https://linkedin.github.io/career-explorer/>

L'adoption de l'IA pour la gestion des talents comporte à la fois des avantages et des défis. Par exemple, Biradar et al (2024) relève que les outils de recrutement dotés d'IA réduisent le temps et les coûts de recrutement, améliorent la précision et la rétention tout en favorisant la diversité. En revanche, les principaux défis concernent la confidentialité des données et les biais algorithmiques. Le tableau 1 résume les avantages et les défis de l'IA dans la gestion des talents.

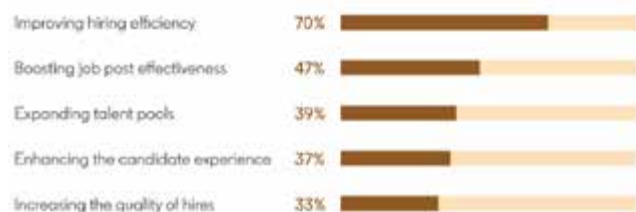
Tableau 1: Avantages et défis de l'IA dans la mise en œuvre de la gestion des talents

Avantages	Défis
Efficacité opérationnelle - Capacité de traitement de données massives - Réduction du temps de recrutement - Réduction des coûts dans les processus de recrutement - Tri automatisé des CV - Meilleure gestion du vivier de candidats - Optimisation de l'allocation des ressources	Technical challenges Complexité du système d'IA - Prise de décision à l'aveuglette - Manque d'interprétabilité - Problèmes de transparence - Difficultés d'intégration - Exigences de maintenance du système - Problèmes de qualité des données
Amélioration de la qualité des décisions Processus d'évaluation standardisés - Fiabilité accrue dans les évaluations - Critères d'évaluation cohérents - Analyse prédictive - Capacités de prédiction de la performance - Identification des talents à haut potentiel - Planification de la relève	Questions d'éthique et de confiance - Risques de biais algorithmique - Problèmes de discrimination - Questions de conformité légale - Respect des réglementations sur la vie privée - Exigences de transparence - Déficits de confiance - Inquiétudes sur le contrôle des décisions
Développement personnalisé - Programmes de formation personnalisés basés sur les niveaux de compétence actuels - Préférences d'apprentissage et aspirations professionnelles - Données de performance - Potentiel de développement - Meilleurs résultats d'apprentissage - Engagement des employés amélioré - Efficacité de la plateforme de partage des connaissances - Taux de satisfaction plus élevés - Taux de rotation du personnel plus bas	Défis liés à la dimension humaine Résistance au changement - Scepticisme des employés - Résistance culturelle - Perte du contact humain - Problèmes d'empathie - Maintien des relations interpersonnelles - Précision de l'évaluation de l'adéquation culturelle - Besoins en formation (mise à niveau / reconversion) - Problèmes d'affectation des ressources
Planification stratégique de la main-d'œuvre - Analyse prédictive des besoins en personnel - Identification proactive des lacunes en compétences - Suivi de l'engagement en temps réel - Élaboration de stratégies de rétention - Capacités d'intervention précoce - Prise de décision basée sur les données - Optimisation des ressources	Obstacles à la mise en œuvre - Besoins en formation professionnelle - Alignement du système sur les objectifs - Contraintes de ressources - Exigences en gestion du changement - Acceptation des parties prenantes - Intégration aux processus existants - Aspects liés aux coûts

Source: Mir (2024, July 31) Application of AI in Talent Management: A systematic Review of Benefits, Challenges and Prospects. .

D'autres avantages pouvant être attribués à l'adoption de l'IA sont mentionnés dans la figure 4.

Figure 4: Principaux avantages attendus de l'adoption de l'IA dans le processus de recrutement



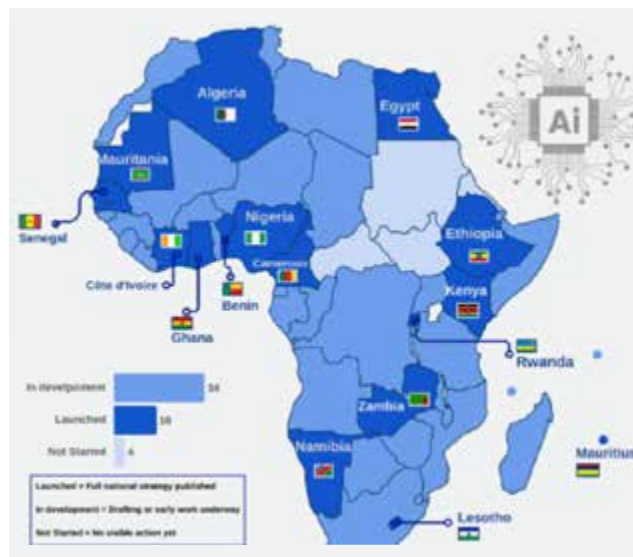
Source: LinkedIn (2025, March 5). How AI redefines recruiting excellence.

Paysage de la gouvernance et de la réglementation de l'IA en Afrique

La capacité de l'Afrique en matière d'IA est d'environ 1% du total mondial. En reconnaissant la capacité de l'IA à transformer l'Afrique et à soutenir l'atteinte des Aspirations de l'Agenda 2063 et des Objectifs de Développement Durable, ainsi qu'à accélérer la mise en œuvre de la Stratégie continentale de l'Union africaine en matière d'IA (2024)¹², la Commission de l'Union africaine (CUA)¹³ a exhorté tous les pays africains à élaborer des politiques et des réglementations sur l'IA alignées sur les dispositions de la stratégie de l'Union africaine en matière d'IA. Ces mesures visent à favoriser le partage de connaissances et à promouvoir le développement de l'IA sur le continent. A cet effet, la CUA a élaboré un plan de développement quinquennal en vue d'aider les Etats membres à intégrer l'IA dans leurs plans nationaux de développement dans le but, entre autres, de mettre en place des cadres juridiques et réglementaires pour se protéger contre les biais et les mauvais usages de l'IA à l'ère du numérique.

L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'IA spécifiques à chaque pays ont connu une évolution positive, 16 pays sur 54 ayant procédé au lancement de leurs stratégies nationales en matière d'IA en

juillet 2025, comme le montre la figure 5. Les pays africains devraient tirer parti de l'appel de la CUA à élaborer des stratégies d'IA spécifiques aux pays, parallèlement à la ratification de la Convention de Malabo sur la cybersécurité et la protection des données personnelles,¹⁴ qui vise à renforcer la réglementation opérationnelle de l'IA en Afrique.



Source: Intelpoint (August 2025). <https://intelpoint.co/insights/only-16-african-countries-have-launched-national-ai-strategies-as-of-july-2025/>.

Conformément au Règlement général de l'Union européenne sur la protection des données¹⁵, l'élaboration et la mise en œuvre de réglementations nationales doivent garantir que l'IA soit développée et mise en œuvre de manière responsable. Cet aspect est crucial, compte tenu des défis existants en matière de protection des données dans de nombreux pays africains.

Leçons pour les entreprises africaines

L'IA offre aux entreprises africaines de nombreuses opportunités. L'utilisation croissante de l'IA pour la gestion des talents montre qu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre l'investissement dans les

¹² See Abiero et al (2024, December 20). An In-Depth Analysis of the AU -AI Continental Strategy and Implications on AI Governance in the Continent. <https://cipit.strathmore.edu/an-in-depth-analysis-of-the-au-ai-continental-strategy-and-implications-on-ai-governance-in-the-continent/>.

¹³ African Union Commission (2025 May 17). Communiqué Leveraging Artificial Intelligence for Africa's Development, Prosperity and Collaboration. https://au.int/sites/default/files/pressreleases/44784-pr-Communique_High_Level_

Policy Dialogue on the Development and Regulation of AI in Africa Final endorsed.pdf

¹⁴ AUC Zzzz https://au.int/sites/default/files/treaties/29560-treaty-0048_-african_union_convention_on_cyber_security_and_personal_data_protection_e.pdf

¹⁵ European Union, General Data Protection Regulations. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>

outils d'IA et la collaboration avec les gouvernements en vue d'élaborer des règlements et de relever les défis liés à l'IA.

En effet, en investissant dans les outils d'IA pour la gestion des talents, les entreprises africaines peuvent garantir que leur personnel reste agile, se laisse guider par les données pour la prise de décision et soit prêt pour l'avenir du travail. Les outils d'IA vont améliorer la créativité des employés, mieux les doter des compétences nécessaires pour répondre efficacement aux besoins des clients et stimuler la croissance du secteur. Les entreprises doivent effectuer une analyse coûts-avantages afin d'évaluer le rapport qualité-prix lié à l'investissement dans l'IA afin de favoriser une gestion des talents efficiente. Par ailleurs, il convient de noter les progrès réalisés par les entreprises africaines dans l'adoption de l'IA pour la gestion des talents ainsi que par d'autres pays du monde où l'IA a été largement intégrée dans la gestion des talents. Par conséquent, il est crucial de trouver un équilibre significatif entre l'efficacité technologique et le raisonnement humain pour garantir des pratiques équitables et efficaces en matière de recrutement notamment pendant la transition vers l'adoption de l'IA pour la gestion des talents.

Le secteur de la réassurance s'étant engagé dans le processus d'intégration des technologies numériques, il est crucial de donner la priorité aux réglementations nationales pour un ancrage des outils émergents d'IA au sein de ces dernières afin de limiter les conflits. Cette approche aligne les outils d'IA sur les politiques nationales et le droit du travail, tout en relevant les défis inhérents à l'IA.

Les entreprises africaines et leurs employés doivent acquérir de nouvelles compétences en analyse de données, intelligence artificielle et apprentissage automatique. Ces structures auront également besoin de compétences en modélisation avancée des risques, souscription, actuariat et technologies émergentes. Ces domaines transforment la façon dont les cabinets de gestion des risques, notamment les compagnies d'assurance et de réassurance, évaluent et gèrent les risques.

Conclusion

Compte tenu de la diversité du marché africain, où les problèmes liés aux infrastructures et à la connexion varient sensiblement d'un pays à l'autre, les entreprises africaines devraient tirer parti des opportunités offertes par l'IA tout en s'assurant que leurs employés puissent avoir accès à la technologie et à la connexion nécessaires pour travailler à distance.

L'IA offre des opportunités alternatives pour la gestion des talents, mais pour réussir sa mise en œuvre, il convient d'adopter une approche équilibrée qui tienne compte aussi bien des facteurs technologiques qu'humains sans oublier les aspects éthiques. L'avenir de l'IA dans la gestion des talents réside précisément dans la capacité à évoluer dans cet environnement complexe tout en donnant la priorité à l'efficacité et aux valeurs centrées sur l'activité humaine.

Promouvoir l'apprentissage au sein de l'organisation : mettre à profit l'ingéniosité du personnel pour faire avancer les meilleures pratiques d'entreprise



Eloge NISHIMIKIJIMANA

Sous-Directeur, Finances et Administration,
Africa Re, Bureau Régional de Casablanca

Introduction

De la fin de 2012 jusqu'à fin avril 2013, la Société africaine de Réassurance (Africa Re) s'est engagée dans une expérience concernant l'organisation d'ateliers internes hebdomadaires, avec la participation de près de la moitié du personnel dans l'ensemble de ses pays d'activité. L'objectif visé à travers ces rencontres était de mener une réflexion sur des questions fondamentales touchant aux activités et, au bout du compte, élaborer un plan stratégique pour soutenir et guider les activités de la Société dans leur expansion. Parmi les questions débattues à cette occasion figuraient notamment celles relatives à la mission de la société, à son ensemble de clients et partenaires, aux compétences de base dont elle a besoin, à sa part de marché, aux opportunités et défis, et d'autres sujets encore. Il s'agit là de thèmes familiers en matière de stratégie de lancement sur le marché, qui remontent aux années 1950 et comportent d'importants aspects académiques (1). La nouveauté, en ce qui concerne l'approche d'Africa Re face à cette étude, concerne cependant

la manière dont ont été abordées les préoccupations commerciales fondamentales de l'organisation. Finalement, les ateliers ont abouti à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise assez unique. En vérité, l'exercice de mise au point de la stratégie est un bon exemple de 'l'apprentissage organisationnel', qui est le sujet principal du présent article et qui fera l'objet d'un examen détaillé, en s'appuyant sur l'expérience d'Africa Re, à titre d'illustration.

Une approche novatrice en matière d'élaboration de stratégie

Dans le cadre de ces ateliers consacrés à la stratégie, Africa Re a pu regrouper des données recueillies auprès d'équipes provenant de divers services et niveaux hiérarchiques. Ces informations ont été analysées pour produire le 5^{ème} plan stratégique quinquennal (2014-2018), la première fois dans l'histoire de la Société qu'une stratégie est élaborée à partir de la "base". Cette approche originale en matière d'élaboration de stratégie, dite "inclusive, du bas vers le haut", a été lancée par Dr. Corneille Karekezi, Di-

recteur général du Groupe Africa Re, qui l'avait théorisée dans ses travaux de recherche doctorale, documents à l'appui (2).

A des intervalles réguliers – 3 ou 5 ans – après l'élaboration du plan stratégique 2014-2018, l'approche "inclusive, du bas vers le haut" a été appliquée pour obtenir un plan stratégique actualisé ou entièrement nouveau. Elle a été remaniée à chaque nouvelle phase, pour répondre aux réalités du moment. Par exemple, par le biais de l'organisation d'ateliers de durée plus courte et d'ateliers à distance (pendant la période de la pandémie), par des sessions internes ne faisant pas appel à des facilitateurs extérieurs, ou par le recours à des consultants pour une évaluation critique venant de l'extérieur. A chaque fois, cependant, le principe de l'approche "inclusive du bas vers le haut" est demeuré inchangé.

Aujourd'hui, plus d'une décennie après, il est juste de dire qu'Africa Re a appris à élaborer des stratégies d'entreprise à sa propre manière. Du point de vue analytique, ce qui s'est produit est un processus "d'apprentissage organisationnel" : l'étincelle de génie d'une personne se muant en une routine de l'entreprise. Mais qui, au juste, effectue cet apprentissage ? Est-ce le personnel ou l'entreprise ? Et si c'est cette dernière, la nouvelle connaissance acquise est-elle conservée, ou disparaît-elle avec le temps ?

Apprentissage des personnes, contre Apprentissage de l'organisation

L'apprentissage des personnes –et dans une certaine mesure, des équipes–est un sujet que l'on peut facilement cerner. Pour les organisations, cela est moins évident ... en tout cas à ce qu'il semble.

Pour les entreprises, les premières tentatives visant à déterminer la manière dont l'apprentissage se produit ont été par le biais de "courbes d'apprentissage", qui indiquent comment les individus et les équipes deviennent efficaces dans la réalisation d'une tâche donnée, au fil du temps. Evaluer le processus d'apprentissage au niveau individuel/d'une équipe devient par conséquent simple : c'est la capacité qu'ont les personnes d'acquiescer/exécuter une certaine compétence/tâche. Au niveau d'une société, l'on peut simplement présumer que si

les employés ont acquis de nouvelles connaissances, alors l'entité a, elle aussi, évidemment appris. Cela est, à mon sens, un raccourci peu satisfaisant, en ce sens qu'il brosse une partie du tableau mais empêche toute discussion concernant l'entreprise perçue comme une entité distincte de ses membres.

Pour démarrer la conversation, il est utile d'examiner les variables de l'apprentissage : au lieu de se demander ce que "signifie" ou ce qu'"est" l'apprentissage par une entreprise, essayons de voir comment cela se manifeste. La recherche révèle que l'apprentissage par une entreprise peut se manifester à travers des améliorations de son rendement (produits et services), par de meilleurs résultats financiers, une révision des processus internes, un nouvel ensemble de compétences de la main-d'œuvre, et plus encore (3). Alternativement, une évaluation moins large consiste à supposer qu'une organisation a appris chaque fois que des connaissances générées au niveau individuel/d'une équipe s'infiltrèrent à travers les processus de l'entreprise–les connaissances individuelles sont "institutionnalisées" (4). L'adoption par Africa Re de l'approche "inclusive du bas vers le haut" pour l'élaboration de stratégies est une parfaite illustration ce qui précède.

Et alors, si une organisation peut apprendre, en quoi est-ce important ?

Oui, c'est important. Au moins sur deux points : la gestion des connaissances et l'héritage que laisse un leader. Au cœur des discussions sur l'apprentissage organisationnel se trouve l'interrogation sur les connaissances ou compétences appartenant à la personne et celles appartenant à l'entreprise. Qu'est-ce qui est gagné ou perdu lorsqu'une personne rejoint une entreprise ou la quitte ? Que se passe-t-il lorsqu'un nouvel agent à l'esprit novateur ou un employé de longue date s'en va ? Est-il possible que leurs connaissances et leur "savoir-faire" soient conservés au sein de l'entreprise, et dans quelle mesure, éventuellement ?

En ce qui concerne les cadres, c'est également la question de savoir ce qu'un leader peut transmettre à l'entreprise et qui va rester, soutenir l'entreprise et continuer de s'épanouir longtemps après son départ–l'héritage qu'il laisse.

Le présent texte démontre les mérites que comporte l'apprentissage organisationnel, face aux défis liés à la gestion des connaissances et à l'héritage que laissent les leaders. Il soutient que l'apprentissage organisationnel peut aider les hauts dirigeants, voire tout dirigeant soucieux du bien-être de ses agents à faire en sorte que l'entreprise soit imprégnée des valeurs qu'ils considèrent comme essentielles, qu'elle soit dotée des compétences requises et qu'elle utilise les pratiques les mieux à même de lui garantir un succès exceptionnel.

Il convient de noter que, pour les organisations, l'apprentissage se fait souvent de manière passive, en arrière-plan des activités de tous les jours – un épiphénomène, le “ronronnement” de la machine de l'entreprise. Dans le présent article, cependant, je voudrais suggérer une approche d'apprentissage actif, une technique bien pensée et voulue.

Jeter les bases d'un apprentissage actif

Comme mentionné précédemment, l'apprentissage organisationnel peut être évalué à travers ses manifestations (rendements, processus, ensemble de compétences, etc.) ou en suivant la mutation des connaissances individuelles et leur intégration dans les activités de routine de l'organisation. Je vais m'intéresser à cette seconde voie qui, à mon avis, est plus facile à adopter par les dirigeants. En vérité, suivre l'apprentissage du niveau de l'agent pris individuellement jusqu'à l'échelle de toute l'entreprise fait partie des préoccupations quotidiennes du dirigeant : les personnes, les équipes, les processus et les questions de responsabilité et d'innovation.

Ainsi donc, quand peut-on dire qu'une entreprise a appris avec succès ? Ma suggestion : chaque fois qu'il est possible, en partant d'un changement durable de processus/procédure au niveau organisationnel, de remonter jusqu'à la personne ou jusqu'aux équipes qui en sont à l'origine.

Prenons le cas d'Africa Re : l'approche “inclusive, du bas vers le haut” utilisée pour élaborer la stratégie fait désormais partie de l'ADN de la société. Avec chaque itération, les modalités exactes peuvent varier – taille des équipes impliquées, durée, avec quelles localités ? à quelle fréquence ? etc. – mais les aspects “du bas vers le

haut” et “inclusive” restent inchangés. Cela se distingue des plans stratégiques d'avant 2014 qui étaient soit “du haut vers le bas, confiés à des consultants/externalisés, ou “émergents”. L'apprentissage d'Africa Re, en tant qu'entité, se reflète donc dans ce changement durable que l'on peut faire remonter à une personne, au DG et aux différentes équipes rassemblées dans le cadre des ateliers organisés au sein des localités.

L'approche “inclusive, du bas vers le haut” qu'utilise Africa Re pour l'élaboration de stratégies n'est qu'un exemple d'apprentissage organisationnel. Elle représente, cependant, une illustration de la technique d'apprentissage organisationnel actif à 4 étapes que j'appelle le “cadre d'apprentissage actif 3+1”. Les quatre étapes sont celles de “l'intuition”, “l'interprétation & l'intégration”, “l'institutionnalisation”, et des “boucles d'apprentissage” (5).

En bref, l'étape “intuition” concerne la toute première étincelle, l'idée, ou l'initiative d'une personne par rapport à son travail. Pour qu'il y ait apprentissage, cette idée, qui peut concerner un produit ou un processus, doit être adoptée par une équipe, telle que celle du service ou du département auquel appartient l'intéressé. L'adoption suppose que l'équipe comprend l'idée/l'intuition en question (= “interprétation”), elle la manipule et la tourne dans tous les sens, avant son utilisation dans les opérations de routine (= “intégration”).

La nouvelle pratique, devenue opérationnelle au niveau de l'équipe (ex., un département, une division, une unité, ...) peut à ce moment être codifiée dans les procédures formelles de la société. Par exemple, la “nouvelle approche” peut être considérée comme “meilleure pratique en interne”, dont la mise en œuvre est encouragée à l'échelle de toute la société. C'est donc là la troisième étape, celle de “l'institutionnalisation”.

Les trois étapes (“intuition”, “interprétation & intégration”, et “institutionnalisation”) sont séquentielles. Les nouvelles connaissances sont passées d'un individu à une équipe, puis à l'ensemble de la société. Cependant, pour que l'apprentissage “prenne”, de multiples itérations sont requises, avec un suivi et une mise en application. Ce sont ces cycles d'essai qui constituent la

dernière étape, les “boucles d’apprentissage”—le “+1” du cadre (6).

En termes concrets, l’apprentissage organisationnel est effectif lorsque l’idée initiale n’appartient plus à la personne (ou à l’équipe), mais à toute l’organisation. Cela veut dire que la personne peut quitter l’organisation, mais ses connaissances (à présent institutionnalisées) vont rester. Ainsi, l’apprentissage actif aide l’organisation à réaliser à la fois l’objectif de la gestion des connaissances et celui de l’héritage. Le défi évident, pour les dirigeants, est celui de savoir comment lancer l’apprentissage actif.

Démarrer l’apprentissage

Examinons chacune des étapes d’apprentissage dans le contexte de la vie de tous les jours.

A la 1^{ère} étape, “intuition”, le leader doit créer un environnement pouvant permettre aux employés pris individuellement d’avoir des idées novatrices. Il s’agit de créer, pour chaque employé, suffisamment d’espace entre le travail routinier satisfaisant et la production attendue. Les employés se voient donc chargés de responsabilités plus complexes que celles attachées à leur travail quotidien. Dans une certaine mesure, le personnel travaille sur deux pistes : la piste normale, qui correspond à son profil de poste, et la piste de l’innovation par laquelle des responsabilités plus larges et plus complexes lui sont assignées. La 1^{ère} étape est, à mon avis, la plus significative et, parfois, la plus difficile parce qu’elle a directement trait à la culture de l’entreprise, à la personnalité du leader et au style de leadership.

A la 2^{ème} étape, celle intitulée “interprétation & intégration”, l’attention est portée cette fois sur l’équipe. A ce niveau, une idée novatrice doit être mise à l’essai par l’équipe concernée. Cette idée (c-à-d, une initiative ou une innovation) peut être une nouvelle manière de présenter l’information, d’examiner des contrats, de rapprocher des données, de contacter les clients, d’utiliser l’intelligence artificielle, etc. Dans une approche d’apprentissage actif les équipes mixtes sont les plus utiles; il peut s’agir de départements, de comités, de groupes, d’experts, etc. Leur rôle principal est d’absorber les idées des membres et de les transformer en pratiques viables.

A la 3^{ème} étape, “institutionnalisation”, des cas de pratiques exemplaires au sein de l’entreprise sont identifiées et diffusés à l’échelle de l’entreprise. Un processus d’apprentissage actif suppose qu’il existe un moyen formel de déceler et de diffuser ces pratiques. Par exemple, les divisions de l’audit et de la gestion des risques sont bien placées pour pouvoir remarquer les bonnes et les moins bonnes pratiques au sein de l’organisation. Elles peuvent de ce fait être encouragées à documenter les meilleures pratiques et assurer un suivi de leur “institutionnalisation”.

Les 3 étapes étant comprises, l’élément restant est celui concernant les “boucles d’apprentissage”—le “+1”. A ce niveau, l’attention du dirigeant est tournée vers l’exécution d’itérations concernant le nouveau processus, avec une application adéquate et un suivi jusqu’à ce que les pratiques bien affinées entrent dans les habitudes.

Comme cela a été noté, ces étapes d’apprentissage existent de manière fluide et passive dans la vie quotidienne de l’entreprise. L’appel en faveur d’un “apprentissage actif” vise à obtenir des dirigeants qu’ils fassent leur possible pour mettre le processus au point, avec des mesures et des évaluations de l’efficacité. De ce fait, ils pourront déterminer les éléments de connaissance à retenir en priorité, les talents à recruter, le rythme de l’apprentissage, etc. Cependant, la difficulté de l’apprentissage actif ne se limite pas seulement au “comment”. Même si le temps et les autres ressources étaient disponibles de manière illimitée, les dirigeants d’entreprise se demanderaient encore si les efforts en valent la peine.

Sauter des obstacles.

D’abord, les résultats; les approches d’apprentissage actif ne se limitent pas à l’environnement des entreprises. Par exemple, un numéro récent de ‘Foreign Affairs Magazine’ (une publication américaine spécialisée dans les relations internationales) décrit la manière dont l’armée russe a déployé des efforts en matière d’apprentissage actif, dans le cadre de sa guerre contre l’Ukraine (7). Cependant, pour quels résultats ? Aujourd’hui, la guerre étant entrée dans sa quatrième année, l’absence de règlement soulève la question du lien de causalité entre l’apprentissage actif et la victoire.

La même difficulté existe pour les entreprises : il est difficile d'établir un mécanisme causal entre l'apprentissage et la performance financière. Cela s'apparente au débat sur "l'élaboration de stratégies" et la performance financière. En fait, il ressort de mes interviews avec Dr. Corneille Karekezi sur ses travaux de doctorat et sur son expérience, que la réussite financière exceptionnelle d'Africa Re peut être attribuée au caractère unique, à l'intégrité et aux ambitions de ses dirigeants, plutôt qu'à une approche stratégique particulière. En outre, à supposer que l'apprentissage actif mène à la performance financière, les délais requis pour arriver à une telle décision serait trop long ; le dirigeant préférera des résultats tangibles, à plus court terme.

Néanmoins, le fait de ne pas pouvoir établir un lien de causalité entre la formulation de stratégie et la performance financière et, pour mon argumentaire, entre l'apprentissage organisationnel et la performance financière, ne signifie pas que ce soit là des questions futiles. Comme pourra en attester tout cadre ayant été impliqué dans les activités d'élaboration de stratégie active ou d'apprentissage, elles fournissent des idées nouvelles (donnent un autre aperçu) sur l'entreprise. Par conséquent, les résultats financiers ne devraient pas être les seuls et uniques critères d'appréciation.

Il y a cependant un contre-argument plus important à considérer : l'apprentissage organisationnel est "tributaire/soumis à l'influence du leadership".

Comme cela a été dit, le processus d'apprentissage part d'un individu (étape de "l'intuition"), puis se propage dans toute l'organisation. Compte tenu de leur position et de leur influence, les dirigeants peuvent en fait favoriser ou empêcher l'apprentissage. En vérité, pour que l'apprentissage s'institutionnalise, malgré le flux naturel des arrivées et départs, il faut que les connaissances et l'expertise s'enracinent et perdurent. A ce sujet, "l'enracinement" des connaissances est soumis au bon vouloir des responsables (pas seulement de ceux qui sont au sommet, mais ceux à chaque niveau de responsabilité). Une position extrême serait de soutenir que l'apprentissage organisationnel n'existe pas ; il y a simplement ce que le dirigeant veut : une accumulation de ce que les employés pris individuellement font quotidiennement.

De ce fait, des "groupes d'apprentissage" peuvent apparaître, disparaître et, parfois, se chevaucher avec chaque changement de direction.

Cette dépendance/ vulnérabilité à l'égard du leadership est, à mes yeux, le défi le plus important pour le concept de l'apprentissage organisationnel. A tout le moins, chaque nouveau leader peut rejeter ou remettre en cause tout ce qui a été fait avant son arrivée—un phénomène qui ne se limite pas aux sociétés. Pensez à la vulnérabilité des lois et des normes d'un pays après des changements de dirigeants.

Enfin, un troisième défi est lié à l'aspect "théorique" de l'exercice. La direction peut être convaincue de la nécessité de créer un environnement d'apprentissage organisationnel, mais puisque pour le moment ce thème n'est pas populaire dans le secteur, l'on trouve peu d'éléments s'y rapportant (comme des guides pratiques), contrairement au thème de la "gestion des performances" ou de "l'élaboration de stratégies". Le présent article vise à corriger ces lacunes.

Une voie vers la découverte de soi et l'exploration

En expérimentant une nouvelle approche de l'élaboration de stratégie (allant du bas vers le haut, marquée du sceau de l'inclusion totale) Africa Re n'y avait probablement pas vu une tentative "d'apprentissage organisationnel". Pourtant, cet exercice, tel qu'il a évolué sur plus d'une décennie, présente toutes les caractéristiques propres à l'apprentissage organisationnel. Le résultat d'apprentissage peut être considéré comme un dérivé du nouveau processus d'élaboration de stratégies et ce n'est absolument pas le seul.

Dans mon expérience personnelle, c'est au cours de ces ateliers sur la stratégie que j'ai eu l'occasion de discuter avec des collègues d'autres départements et d'autres pays, ainsi que d'apprendre auprès d'eux. D'une certaine manière, même s'ils étaient organisés ostensiblement pour un brainstorming et pour l'élaboration de stratégies, ils ont également servi de cadre pour la consolidation de l'esprit d'équipe et pour le partage de connaissances.

En définitive, le principal argument plaidant en faveur du lancement d'un processus d'apprentissage actif s'apparente à celui concernant l'organisation d'une session de planification stratégique. Certes, l'un et l'autre peuvent être contestés pour des raisons théoriques et pratiques, mais ils favorisent malgré tout la mise en place d'un environnement favorable à l'ouverture, à l'innovation et à la réussite.

A mon avis, comme avec les personnes, cette forme d'apprentissage va au-delà de l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences ; c'est également un voyage conduisant à la découverte de soi et à une meilleure compréhension du monde qui nous entoure. De la même manière, pousser l'entreprise à apprendre est, au-delà de l'impératif financier, un moyen de l'amener à mieux maîtriser son fonctionnement, à remettre en question et améliorer ce qu'elle fait. Un autre aspect encore plus attrayant pour le dirigeant réside dans le fait que l'apprentissage organisationnel offre les outils permettant de façonner les comportements commerciaux et, avec suffisamment de temps et d'efforts, de laisser une empreinte durable.

Références

(1) For a historical and general overview of the strategic management field see:

Ansoff, H. I., D. Kiple, A. O. Lewis, R. Helm-Stevens, and R. Ansoff, 2018, "Implanting strategic management" (Springer).

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel, 2001, "Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management" (Simon and Schuster).

(2) Karekezi, C., 2020, "Bottom-up and Inclusive Approach to Strategy Formulation: A Pragmatic Action Research on its Benefits". Doctorate in Business Administration (Paris).

(3) For an extensive overview of the field of organizational learning see: Argote, L., 2013, "Organizational Learning. Creating, Retaining and Transferring Knowledge" (Springer Science, New York).

(4) A detailed account of the learning process articulation starting with the individual to the institution is provided by Dr. Mary Crossan and co-authors. They articulate a 4-step framework ("4I"), which is adapted for this essay.

Crossan, M. M., H. W. Lane, and R. E. White, 1999, "An organizational learning framework: From intuition to institution", *Academy of Management Review* 24, 522–537.

(5) The proposed stages are adapted from the conceptual frameworks developed by Dr. Linda Argote, Dr. Mary Crossan along with Dr. Henry Lane and Dr. Roderick White, and by Dr. Chris Argyris (see references 3 and 4 above). Their concepts are applied in my doctoral case study of Africa Re:

Nishimikijimana, E., 2025, "Organizational learning during a business strategy implementation, The case of an African multinational company", Doctorate in Business Administration (Paris).

(6) The "learning loops" stage is based on the works of Dr. Chris Argyris, who distinguishes between "single-loop learning" and "double-loop learning". These, and the broader concept of organizational learning, are described in detail in the following papers:

Argyris, C., 1977, "Double loop learning in organizations", *Harvard Business Review* 55, 115–125.

Argyris, C. and D. A. Schön, 1978, "Organizational learning. A theory of action perspective" (Addison-Wesley, Reading (Mass.), Menlo Park (Calif.), London etc.)

Argyris, C., 1989, "Strategy Implementation: An Experience in Learning", *Organizational Dynamics* 18.

(7) Massicot, D., 2023, "What Russia got wrong: Can Moscow learn from its failures in Ukraine?", *Foreign Affairs Magazine*.

Un nouveau regard sur les mesures d'évaluation des performances en réassurance, suite à l'adoption de l'IFRS 17 - Point de vue d'un actuaire



Lanre JAGUNLANA

Sous-directeur, Analyses & Services actuariels, Africa Re

Introduction

La norme IFRS 17 – contrats d'assurance – est une norme de présentation de l'information financière publiée par le Bureau international des normes comptables, plus connu sous son nom anglais 'International Accounting Standards Board (IASB)', entrée en vigueur le 1er janvier 2023. Elle remplace l'IFRS 4, qui avait été prévue pour être une norme provisoire, mais qui a fini par donner lieu à des pratiques très divergentes. Ainsi, la nouvelle norme vise à mettre en place un cadre cohérent pour la comptabilisation des recettes, l'évaluation des passifs et la présentation d'informations sur la rentabilité.

Si les exigences techniques de cette norme ont été largement discutées, son impact sur l'évaluation de la performance est moins bien compris. Le présent article vise à combler cette lacune, en examinant comment l'IFRS 17 redéfinit les indicateurs de performance clés (KPI) et ce que cela signifie pour les réassureurs et les autres parties prenantes. Un accent particulier est mis sur le rôle des actuaires, avec une réflexion sur ce que devrait être leur contribution à la définition des KPI.

L'IFRS 4 - limites des paramètres d'évaluation de la performance

Avec les changements de norme ayant conduit à l'adoption de l'IFRS 17, les KPI historiques du secteur présentent des limites. En effets, ces indicateurs ne prennent pas en compte les écarts temporaires dans la comptabilisation des bénéfices, l'impact de l'actualisation et le risque inhérent aux passifs d'assurance. Examinons quelques-uns des KPI les plus utilisés dans le secteur.

▪ Prime brute souscrite

Sous IFRS 4, la prime brute souscrite évalue le revenu. Cependant, parce qu'elle ne montre pas le revenu sur la base de ce qui est acquis, différentes compagnies peuvent produire différents chiffres pour la même transaction. Une police sur 5 ans, avec une prime unique dans une compagnie, enregistrerait de ce fait une PBS beaucoup plus élevée que celle d'une autre compagnie appliquant la même prime, mais sur une base annuelle. Certaines entités peuvent également inclure dans la prime enregistrée différents types de remise ou une prime de ristourne sous différentes formes. Ces divergences dans le traitement de la prime peuvent donner lieu à des différences

d'interprétation de la situation financière de la compagnie.

Sous l'IFRS 17, le revenu est comptabilisé et présenté tel qu'acquis et exclut tout paiement en faveur du titulaire de police, en dehors du paiement de sinistres ou de paiements liés aux sinistres.

- **Ratio de sinistres**

Le ratio de sinistre est une importante mesure de la performance car il montre la proportion des primes servant au paiement des sinistres. Toutefois, il pourrait y avoir des différences sur ce qui constitue le montant du sinistre encouru. Un aspect important de ce montant concerne les réserves pour sinistres que différentes entités maintiennent avec différents niveaux de marge implicite. Certains régimes comptables autorisent également des rubriques telles que les réserves d'égalisation et les réserves pour catastrophes.

Dans le cadre de l'IFRS 17, les réserves sont maintenues selon la meilleure estimation, à savoir une moyenne pondérée des montants prévus. Une marge de risque séparée, concernant le risque non financier doit être ajoutée et divulguée, ainsi que le percentile et la valeur actualisée des obligations futures dépassant 12 mois. La divulgation des percentiles de la marge des risques permet aux utilisateurs de l'information financière de se faire une idée du niveau des risques assumés.

- **Ratio combiné**

Il s'agit d'une mesure de la rentabilité technique globale d'une entité d'assurance, englobant aussi bien les sinistres que les charges. C'est le ratio de rentabilité le plus usité dans le secteur, en particulier par les assureurs non-vie. Le ratio combiné est calculé en divisant la somme des sinistres encourus et charges (frais d'acquisition et d'exploitation) par la prime acquise. La forme la plus utile est nette de cessions en réassurance. Un ratio inférieur à 100% indique un portefeuille rentable, tandis qu'un ratio supérieur à 100% indique un portefeuille déficitaire.

Le ratio combiné de l'IFRS 4 ne reflète pas la valeur temporelle de l'argent par l'actualisation des passifs, ainsi que le niveau d'incertitudes liées aux passifs d'assurance. Les compagnies peuvent également traiter diverses dépenses de différentes manières.

- **Bénéfice technique (marge)**

Le bénéfice technique montre les profits tirés des opérations d'assurance. C'est un ratio complémentaire au ratio combiné (calculé comme étant inférieur à 100% au ratio combiné).

Le problème généralement évoqué dans ce cas est qu'il ne reflète pas le moment de réalisation des flux de trésorerie et les incertitudes liées aux valeurs des passifs d'assurance. Par exemple, la prime générée fait l'objet d'un placement, en attendant la survenance et le règlement de sinistres, mais cela n'est pas reflété dans le bénéfice technique.

L'IFRS 17, un langage nouveau

L'IFRS 17 introduit de nouveaux concepts, qui influent sur la manière dont la performance opérationnelle peut être considérée. Il s'agit, comme indiqué précédemment, du moment de la comptabilisation des bénéfices, de l'actualisation des flux de trésorerie, et de la prise en compte des risques dans les passifs d'assurance. Nous allons examiner chacun de ces concepts à travers l'approche de comptabilisation par défaut, le modèle d'évaluation générale (MEG).

- **Moment de la comptabilisation des bénéfices**

La nouvelle norme introduit le concept de "marge de service contractuelle" (MSC), qui exige que les bénéfices futurs ne soient comptabilisés que lorsque le service qui les engendre a été accompli. En revanche, les pertes futures doivent être comptabilisées immédiatement (par la création d'une composante 'perte').

Lors de la comptabilisation initiale, la MSC correspond à un bénéfice non réalisé à partir des contrats émis puis, au fil du temps, elle va passer au compte de résultat. Au départ, c'est la somme de la valeur actuelle nette (pondérée selon les probabilités) des flux de trésorerie et de l'ajustement des risques, pour les risques financiers.

Lors d'évaluations ultérieures, la MSC d'un groupe de contrats est libérée en considérant : les nouveaux contrats ajoutés à ce groupe, les changements dans les flux de trésorerie de réalisation qui se rapportent à de futurs services, les intérêts sur la MSC au cours de la période, ainsi que les différences de change.

De ce fait, la comptabilisation de la MSC écoulee pourrait être le principal facteur du bénéfice d'un groupe de contrats. La MSC élimine les gains du premier jour, reporte le bénéfice sur la période de couverture, tout en comptabilisant immédiatement les pertes du premier jour.

▪ Actualisation des flux de trésorerie

Avec l'IFRS 17, l'entreprise doit ajuster les estimations de flux de trésorerie futurs pour refléter la valeur temporelle de l'argent et les risques financiers liés aux flux de trésorerie. Pour cela, il faut appliquer des taux d'actualisation qui reflètent la valeur temporelle de l'argent, les caractéristiques des flux de trésorerie et de la liquidité des contrats de réassurance. Par ailleurs, les taux d'actualisation doivent être conformes aux prix courants observables sur le marché.

▪ Ajustement des risques

Dans le cadre de l'IFRS 17, l'ajustement des risques est la compensation requise par un assureur du fait de l'incertitude qu'il supporte en ce qui concerne le montant et le moment des flux de trésorerie liés au risque non financier, alors qu'il exécute des contrats d'assurance.

Bien qu'elle ne précise pas la procédure de calcul de l'ajustement des risques (un ensemble d'attentes est fourni), l'IFRS 17 exige que les méthodes utilisées soient indiquées, ainsi que leurs niveaux de confiance.

Réévaluation de la performance

Le nouveau langage utilisé par l'IFRS 17 permet de porter un regard nouveau sur la performance des compagnies de réassurance, notamment dans le cadre de l'évaluation de la génération de revenus, des dépenses techniques, de l'efficacité opérationnelle, ainsi que de la croissance et de la rentabilité des affaires. La norme mentionne un certain nombre d'indicateurs KPI, dont certains sont examinés ci-dessous.

▪ Croissance des revenus d'assurance

Le revenu d'assurance est l'élément d'évaluation des revenus de l'IFRS 17 et devrait à terme remplacer le recours à la prime brute souscrite. De ce fait, la croissance de l'activité sera évaluée en fonction de

la croissance des revenus d'assurance au titre de l'IFRS 17. Le revenu d'assurance indique le montant de la prime souscrite ayant été acquis au cours de la période considérée et élimine la différence entre le traitement et la comptabilisation de la prime souscrite.

Croissance Revenus d'assurance Année 1 = (Revenus d'assurance Année 1 / Revenus d'assurance Année 0) – 1

▪ Résultats de service d'assurance (marge)

Selon l'IFRS 17, les dépenses de service d'assurance représentent les dépenses techniques d'une entité d'assurance. Elle se compose des sinistres encourus, des charges attribuables, des pertes sur les contrats onéreux (non rentables) et de l'affectation des flux de trésorerie d'assurance. Le résultat de service d'assurance est l'excédent des revenus d'assurance par rapport aux frais de services d'assurance, avec un chiffre positif correspondant à un bénéfice (cela s'apparente aux résultats techniques bruts, dans le cadre de l'IFRS 4).

Résultats de service d'assurance = Revenus d'assurance – Charges de service d'assurance

Lorsque le résultat de service d'assurance est exprimé en tant que ratio des revenus d'assurance, on obtient la marge de résultats du service d'assurance. Un ratio positif correspond à un bénéfice, et un ratio négatif, à une perte. Plus le ratio est élevé, plus la rentabilité est élevée—toutes choses étant égales par ailleurs.

Marge de résultat de service d'assurance = Résultats de service d'assurance / Revenus d'assurance

▪ Ratio de charges d'exploitation

Il s'agit d'un ratio visant à déterminer l'efficacité d'une entité d'assurance dans la conduite de ses opérations.

Ratio de charges d'exploitation = Charges d'exploitation / Revenus d'assurance

▪ Libération de la MSC

La MSC, comme indiqué précédemment, correspond au bénéfice non réalisé d'un groupe de contrats émis, lors de la comptabilisation initiale. Ce bénéfice non réalisé devra être affecté aux profits ou pertes dans le futur. Le ratio d'affectation de la MSC suit l'affectation de la MSC en tant que profit ou perte.

Ratio d'affectation de la MSC = MSC affectée / MSC à l'ouverture

- **MSC pour les nouvelles affaires**

La marge de service contractuelle (MSC) générée par de nouvelles affaires deviendra un outil de mesure important pour les entités d'assurance appliquant le GMM. Elle montre que l'entité concernée est en train d'acquérir de nouvelles affaires pour créer de la valeur, ou supprimer de la valeur dans l'objectif d'accroître sa part de marché.

- **Ratio d'ajustement des risques**

L'ajustement des risques est un élément important des flux de trésorerie futurs du contrat, avec un impact direct sur les charges de service et les résultats. Le niveau de confiance de la marge de risque doit être indiqué, comme l'exige la norme. Cependant, il est nécessaire de procéder à une comparaison entre la marge de risque et la meilleure estimation des réserves au fil du temps.

Ratio AR = Ajustement des Risques / Passif pour les sinistres subis (PSS)

- **Passif de la période restante de la couverture vs passif lié aux sinistres subis**

Le passif de la période restante de la couverture (PRC) est une provision pour risques en cours, tandis que le passif pour les sinistres subis (LIC) couvre les risques expirés, qu'ils aient été déclarés ou non. L'équilibre entre les deux postes du passif est important, car il s'agit d'un équilibre entre les obligations financières d'une entité d'assurance pour de futurs services et pour les services passés. Cette distinction-- revenus concernant des périodes de service futurs et revenus liés à des événements passés -- permet une meilleure analyse de la rentabilité et brosse un tableau plus clair des provisions techniques, y compris la marge de service contractuelle et l'ajustement des risques.

- **Ratio combiné de l'IFRS 17**

L'on peut s'attendre à ce que le ratio combiné continue d'être appliqué au titre de l'IFRS 17 (en particulier par les entités appliquant l'approche d'affectation des primes, ou AAP), quoique sous une nouvelle forme. Les frais de gestion sont à présent répartis entre les frais imputables et les frais non imputables et il reste par conséquent à savoir si le calcul du ratio combiné de l'IFRS 17 doit inclure les frais non imputables ou non. Il y a également une divergence de pratiques en ce qui concerne

l'inclusion ou non des résultats financiers. Par-dessus tout cela, il y a la nécessité d'un élément approprié pour le dénominateur utilisé dans le calcul, compte tenu du fait que les primes nettes acquises ne sont plus considérées dans le cadre de l'IFRS 17. La tendance est d'utiliser le revenu d'assurance comme dénominateur, mais il a également été suggéré d'utiliser un équivalent du revenu d'assurance qui ne fait pas habituellement l'objet de divulgation, ce qui pourrait rendre la comparaison plus difficile.

- **Rendement des capitaux propres selon l'IFRS 17**

Le rendement des capitaux propres devrait continuer d'être utilisé au titre de l'IFRS 17 en tant qu'outil le plus complet d'évaluation de la performance. Un des principaux ajustements opérés en ce qui concerne le rendement des capitaux propres est l'ajustement au titre de la MSC, aussi bien pour le numérateur que pour le dénominateur de calcul de ce rendement. Une formule possible du rendement des capitaux propres (RCP) pourrait être la suivante :

RCP = (Revenu net + Changement dans les AERG + Changement dans la MSC) / (Capitaux propres + MSC)

(Ré)action des Actuaire

Les actuaire jouent un rôle important aussi bien pour la phase de pré-mise en œuvre que pour la phase post-mise en œuvre de l'IFRS 17. Leur contribution est très appréciée pour l'élaboration de documents d'exposé de positions, les délibérations sur les choix de polices et les tests d'impact sur les données financières— pour n'en citer que quelques-uns. Cette "vue à 360°" les met en bonne position pour la conception des indicateurs KPI. Il existe un certain nombre de domaines dans lesquels nous pensons que les actuaire sont en bonne position pour apporter leur contribution (et pas seulement parce que ces domaines font appel à des concepts actuariels tels que la MSC, l'ajustement des risques et les flux de trésorerie actualisés).

- **Conversion des mesures de l'IFRS 17 en indicateurs KPI**

Les actuaire comprennent bien la mécanique des opérations d'assurance et interviennent dans la conception des produits et la tarification. Ils sont également fortement impliqués dans l'évaluation des contrats d'assurance à l'aide de différents modèles, qui est facilitée par leur bonne

compréhension des éléments clés en jeu. En particulier, ils ont une excellente compréhension du processus de la MSC, de l'ajustement des risques, de l'actualisation et des hypothèses financières, ce qui fait qu'ils peuvent s'assurer que les KPI reflètent la performance économique réelle et non pas seulement des chiffres.

- **Définition de paramètres de rentabilité**

La rentabilité, en ce qui concerne l'IFRS 17, est subdivisée en résultats d'assurance et résultats financiers, les uns et les autres étant affectés par les hypothèses actuarielles et les hypothèses financières. Les paramètres de rentabilité doivent par conséquent refléter fidèlement l'impact de ces hypothèses sur le bénéfice. Les paramètres de rentabilité doivent être conçus de manière à s'aligner sur les unités de couverture et la fourniture de services au titre de l'IFRS 17.

- **Liaison des indicateurs KPI au risque et au capital**

L'assurance est une affaire de risque et tout paramètre de performance doit refléter le niveau de risque assumé et les exigences en matière de capital. L'IFRS 17 permet de refléter un certain niveau d'incertitude dans le cadre de l'évaluation des contrats d'assurance. L'ajustement du risque est une mesure de l'incertitude liée aux flux de trésorerie d'assurance et un indicateur du niveau de risque concernant une branche d'activité spécifique. Les actuaires doivent s'assurer de la prise en compte par les indicateurs KPI, dans le cadre de l'IFRS 17, des aspects relatifs à l'incertitude et à la solvabilité.

- **Essais sur la base de scénarios et analyses de sensibilité**

Les actuaires modélisent l'évolution des KPI en cas de changements selon différentes hypothèses, y compris les changements dans les taux d'actualisation et les variations des rythmes de paiement. Cela permet à la direction de comprendre la volatilité et les facteurs de performance. Il est possible aux actuaires d'effectuer des tests de stress pour les KPI dans le cadre de scénarios défavorables comme en cas de pandémie (sinistres), ou de quantifier la sensibilité pour des hypothèses clés, comme les taux d'actualisation et les rythmes de paiement. Ils apportent également un appui pour l'élaboration de KPI normalisés, qui suppriment les

effets d'événements ponctuels, par exemple l'impact d'un sinistre catastrophique ayant une longue période de retour.

- **Appui aux décisions de gestion**

Les actuaires mettent au point des KPI qui guident la tarification et la stratégie-produit, tout en étant alignés sur l'appétit pour le risque et l'allocation de capital. Ils s'assurent que les KPI ont un caractère prospectif et non pas seulement rétrospectif. Les KPI élaborés peuvent être utiles dans le cadre des analyses prédictives, par exemple pour l'envoi de signaux précoces en ce qui concerne de futurs groupes de contrats onéreux.

Afin de pouvoir tirer un bénéfice maximal des KPI, il serait nécessaire aux actuaires de mettre au point des moyens de communiquer des questions de performance à la haute direction et au conseil d'administration. Par exemple, les résultats d'assurance de l'IFRS 17 peuvent faire l'objet d'une nouvelle réconciliation avec l'IFRS 4, par le biais de diagrammes en cascade. De même, l'analyse de tendances peut être incorporée dans la valeur des KPI, afin de pouvoir identifier d'éventuels problèmes avant qu'ils ne se matérialisent.

- **Intégration de données et de systèmes**

Les actuaires travaillent avec les experts en finance et en informatique pour la réalisation des calculs en modèles actuariels et en systèmes de présentation de rapports, et ils valident la cohérence des états financiers et des tableaux de bord. A cet égard, les actuaires sont impliqués dans trois grands domaines:

- les exigences et les spécifications en matière de données : cela comprend la détermination de la granularité des données requises pour la production des KPI, l'identification des sources des données et la qualité des paramètres de mesure produits à partir d'elles ;
- la contribution à la conception des systèmes: cela comprend une collaboration avec les experts des TIC afin de s'assurer que les systèmes peuvent permettre d'obtenir les KPI, de produire les valeurs des KPI en se fondant sur les chiffres antérieurs, ainsi que de s'assurer que les paramètres peuvent être explorés afin d'identifier les éléments conducteurs ;

- l'automatisation de la production des KPI:
Une fois que les systèmes destinés aux calculs ont été finalisés, il peut être procédé à l'automatisation des KPI convenus, puis à leur calcul sans difficulté. L'automatisation devra également comprendre la création de signaux d'alerte précoce pour détecter les mouvements inhabituels devant donner lieu à un examen plus approfondi.

Un monde nouveau

L'IFRS 17 a apporté des changements graduels dans l'évaluation des contrats d'assurance. En vérité, le passage de la norme IFRS 4 à la norme IFRS 17 représente un tournant majeur en matière de comptabilité d'assurance, avec des changements importants dans la manière dont la performance est évaluée et suivie. Il est important de comprendre que l'élaboration d'indicateurs KPI n'est pas simplement un exercice technique ; il s'y ajoute la création d'un cadre de performance propre à favoriser des meilleures décisions en matière commerciale, une communication plus claire et, à terme, une meilleure performance. Les actuaires, compte tenu de leur combinaison unique de connaissances techniques et de savoir-faire, ont un rôle à jouer pour faire de l'IFRS 17 un changement à valeur ajoutée plutôt qu'un fardeau de conformité.

L'on s'attend à ce que les indicateurs KPI qui étaient déjà en place continuent d'être utilisés au titre de l'IFRS 17, mais avec des changements dans les données d'entrée servant à leur calcul. Des KPI reflétant les nouveaux concepts apparaîtront sûrement avec le temps et les normes standard du secteur devraient à ce moment être disponibles pour permettre les comparaisons pertinentes.

A titre d'indication de ce à quoi il faut s'attendre, AM Best a déjà annoncé dans la page FAQ de sa publication de 2025 sur l'IFRS 17 que les mesures relatives à la MSC feront partie des éléments ajoutés à sa liste des KPI.

Références

Actuaries Institute (2024). *The devil in the details: Challenges reading IFRS 17 statements*. Actuaries Institute Publications

AM Best (2021). *Key Performance Indicators More Meaningful Under IFRS 17*. Special Report. AM Best Company Inc

Berry T et al. (2020). *The IFRS 17 Contractual Service Margin: A Life Insurance Perspective*. Institute and Faculty of Actuaries

Brian Heale (2022). *A detailed look at Insurance industry KPIs in a post-IFRS 17 world*. Aptitude Software Limited

Cassandra Hannibal (2018). *Calculating the IFRS 17 Risk Adjustment*. Moody's Analytics

EFRAG (2018). *IFRS 17 Insurance Contracts and Release of the Contractual Service Margin: A background briefing paper*. European Financial Reporting Advisory Group
James I and Vitalina K (2025). *Mazars' KPI and IFRS 17 Report*. Mazars LLP

KPMG (2025). *Insurers' 2024 Annual Financial Statement*. KPMG IFRG Limited

Milliman (2024). *IFRS 17 Benchmarking Analysis: 2024 Annual Reports from 55 Life Insurers Across Europe and Other Regions*. Milliman Incorporation

PwC (2021). *IFRS 17: Redefining Key Performance Indicators - Bridging between IFRS 17 and traditional embedded value and Investor Relations*. PricewaterhouseCoopers Consulting Singapore.

Ralph O., Thorsten W. and Dan K (2020). *IFRS 17: How May Future Key Performance Indicators (KPIs) Look Like?* Willis Towers Watson

Society of Actuaries (2025). *Financial and actuarial digitalization outlook in the post-IFRS 17 era*. The Actuary Magazine, Society of Actuaries

Society of Actuaries. (2023, January). *Financial KPIs in the new world: Abstract of Deloitte whitepaper*. International Section News, Society of Actuaries.

Winkler, M., & Kansal, S. K. (2024). *Navigating IFRS 17: A Practical Guide to Accounting & Actuarial Implementation*. Springer International Publishing.

ANGOLA : Un Marché en phase de maturation, mais encore sous-exploité – Dynamique, Eléments moteurs et Implications pour les (ré)assureurs



Pamela Machiri NIKISI

Senior Manager, Souscription & Marketing, Africa Re, Bureau Régional d'Ebène, Ile Maurice

1.0 Introduction

Situé sur la partie sud-ouest de l'Afrique, au bord de l'océan Atlantique, l'Angola est limité au sud par la Namibie, à l'est par la Zambie et au nord par la République démocratique du Congo (RDC). Le pays possède un long littoral à l'ouest, sur l'Atlantique Sud. Couvrant une superficie de 1 246 700 km², c'est le septième plus grand pays d'Afrique. Avec une population d'environ 36,7 millions d'habitants (estimations de la Banque mondiale datant de 2023), il est classé dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, selon la terminologie de la Banque mondiale. L'économie du pays dépend fortement de ses ressources naturelles, notamment du pétrole et du gaz (qui représentent 30% du PIB) et, dans une moindre mesure, du diamant et d'autres minerais. L'Angola est le plus grand producteur de diamants en Afrique.

L'assurance a été introduite en Angola sous le régime colonial portugais, principalement pour les besoins des colons européens et

des sociétés commerciales, ainsi que les opérations maritimes. Le marché fonctionnait comme un prolongement du système d'assurance portugais, avec des assureurs étrangers, principalement du Portugal, qui fournissaient une couverture et utilisaient le cadre réglementaire portugais. On ne trouvait dans le pays aucun assureur jusqu'en 1978, année où l'ENSA a été créée en tant que monopole public auto-régulé. En 2004, les décideurs politiques ont convenu de mettre en place un organisme autonome de réglementation des assurances, ce qui a conduit à la création de l'Instituto de Supervisao de Seguros (ISS), qui allait être remplacé en 2013 par l'organisme de réglementation actuellement en place : Agencia Angolana de Regulacao e Supervisao de Seguros (ARSEG). Alors que le marché continue de croître et se développer, l'ENSA ne bénéficie plus d'une situation de monopole, bien que restant leader du marché.

Le marché angolais des assurances se trouve à un tournant. Après une décennie de réformes de politiques,

de renforcement de la réglementation et de stabilisation macroéconomique, les primes brutes sont en hausse et les produits d'assurance non-vie dominent le marché. Une mesure délibérée a été engagée dans l'objectif d'accroître l'inclusion financière et la pénétration de l'assurance, mais le marché demeure peu actif par rapport aux normes mondiales : le taux de pénétration représente moins d'1% du GDP, l'assurance-vie occupe une faible part du marché et les contraintes structurelles — volatilité des monnaies, inflation, concentration des canaux de distribution et capacité actuarielle limitée — continuent de limiter la croissance et la diversification des produits.

Le présent article propose une synthèse des ensembles de données publiques et des rapports de marché les plus récents de l'ARSEG, d'Ernst and Young (EY), AXCO, SIGMA, ainsi que des tableaux de bord agrégés d'Africa Re. Il se penche sur les implications commerciales et techniques pour les (ré)assureurs nationaux et internationaux, tout en formulant des recommandations pratiques à l'intention des acteurs du marché et des décideurs qui souhaitent voir émerger un secteur des assurances résilient et inclusif.

2.0 Performance, Taille et Structure du Marché

2.1 Performance : Ampleur et Progression.

Les indicateurs publics disponibles donnent une image concise du marché des assurances angolais. Il est de

Le taux de pénétration du marché est d'environ 1% du GDP, ce qui se situe en-dessous de la moyenne continentale de 2,4%, mais reste cohérent par rapport à la structure économique de l'Angola, axée sur le secteur bancaire et pétrolier.

Fig. 2 : Taux de pénétration de l'assurance dans le monde

REGION/COUNTRY	PENETRATION TOTAL %	TOTAL DENSITY USD	LIFE PENETRATION %	LIFE DENSITY USD	PENETRATION NON LIFE %	NON LIFE DENSITY USD
WORLD	6.8	853	2.8	354	4.0	499
ADVANCED ECONOMIES	9.5	5.035	3.7	1.973	5.8	3.061
EMERGING MARKETS	3	187	1.6	98	1.4	89
AFRICA	2.4	50	1.6	33	0.8	16
SOUTH AFRICA	11.3	763	9.1	614	2.2	149
ANGOLA	0.6	22	0.0	1	0.6	21

Source : Institut Swiss Re, Rapport Sigma sur l'Assurance dans le monde - 2022

2.2 Taille du Marché

En décembre 2024, vingt-huit assureurs étaient en activité en Angola, parmi lesquels figuraient, outre l'assureur contrôlé par l'Etat, ENSA, un groupe d'opérateurs privés appliquant des stratégies orientées vers différents secteurs qui vont des entreprises/branches spécialisées aux opérateurs de détail en matière de bancassurance. Cinq ou six d'entre eux fournissent l'essentiel de l'encaissement de prime et l'ENSA reste jusqu'ici le point d'ancrage. Il y a

petite taille, en termes absolus, mais affiche une activité significative dans le secteur non-vie. Après une accalmie liée à la pandémie, le marché a repris de l'élan : en Kwanza (la monnaie nationale), le montant des primes brutes souscrites (PBS) a augmenté en 2022, avant de chuter l'année suivante, pour se reprendre et accélérer à nouveau, jusqu'à atteindre un taux de croissance à deux chiffres, selon les rapports de régulateurs. Le montant des PBS est passé de 379 milliards AOA en 2023 à 478 milliards AOA en 2024, soit une hausse de 26%. Le marché est dominé par la branche IARD, mais les affaires Vie connaissent une progression, favorisée par l'assurance-vie liée au crédit et les prestations d'assurance collective. Le secteur Vie représente 6% du volume de primes.

Fig. 1 : Angola : Primes brutes souscrites : 2019 – 2024



Source: Rapport de marché 2024 (ARSEG). Rapport 2024, Marché des assurances de l'Angola (AXCO)

plusieurs autres concurrents dotés d'une grande agilité – des assureurs ayant un lourd portefeuille d'entreprises et s'appuyant sur la bancassurance, qui élargissent leurs parts par le biais des services, de l'analyse de données et de la spécialisation produit. L'ENSA, l'assureur national de longue date, continue d'occuper une place importante sur le marché et affichait en 2024 une part de marché de 26%, ce qui souligne que les grands opérateurs nationaux continuent de représenter une part importante de la production totale et des actifs au bilan. L'envergure de l'ENSA et ses liens avec le secteur privé confèrent à ses résultats financiers et à ses choix stratégiques une importance systémique pour le marché national. La distribution évolue : les courtiers continuent de jouer un rôle central dans les secteurs des entreprises et de l'énergie, tandis que les agents, les partenaires bancaires et les canaux numériques gagnent du terrain, dans les secteurs de la vente au détail et de la micro-assurance. Du côté de la réassurance, les cédantes obtiennent de la capacité auprès d'un éventail de partenaires africains, européens, moyen-orientaux et asiatiques. Les placements de facultatives continuent d'être importants pour les risques énergétiques, techniques et dommages aux biens. Un nouveau réassureur privé est sur le point d'être créé en Angola. A ce sujet, Mme Filomena Rossana Alrosa Manjata, Présidente du Conseil d'administration d'ARSEG, a observé : "Cette évolution va changer la géographie des risques angolais et réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur, tout en servant de laboratoire pour l'innovation technique, l'élaboration de traités de réassurance au niveau local."

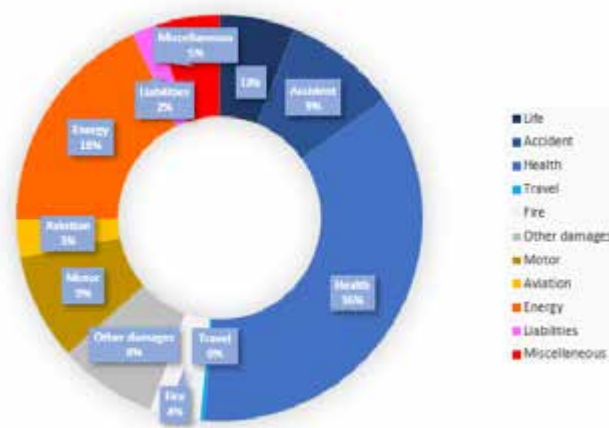
2.3 Structure du Marché

2.3.1 Répartition du marché par branche d'activité.

La couverture du pays par l'ARSEG et le résumé de ses activités confirment la domination des branches IARD et montrent bien que l'activité Vie continue d'occuper une place marginale. L'ARSEG note que le marché Vie ne représente que 6% du total de la prime, soulignant à quel

point la base de primes du marché, pour les branches non-Vie, est concentrée, comme cela apparaît à la Fig.3 ci-dessous.

Fig 3: Structure du marché des assurances en 2024



Source: ARSEG – Rapport sur le marché (2024)

Cette répartition a d'importantes implications du point de vue des produits, du capital et de la réassurance : le marché est plus exposé à l'égard des risques à court terme, tels que l'automobile, la santé, l'énergie et les biens commerciaux, qu'à des affaires Vie à long terme.

3. 0 Trajectoire récente et facteurs de croissance

3.1 Trajectoire récente

Les perspectives du marché, publiées par l'ARSEG (conjointement avec EY) et l'analyse de marché correspondante font état d'une trajectoire récente encourageante. Entre 2019 et 2022, le secteur des assurances a enregistré une croissance nominale en termes de volume de primes (environ 20%+ d'expansion annuelle moyenne), soutenue par des réformes fiscales et réglementaires qui ont amélioré la stabilité macroéconomique et stimulé la demande concernant les branches commerciales. En même temps, les données indiquent que le taux de pénétration est passé d'environ 0,7% à environ 0,9% du PIB entre 2018 et 2021, reflétant à la fois les effets de base et une réelle extension de la couverture.

3.2 Facteurs de croissance

3.2.1 Principaux facteurs de la demande

Les principaux facteurs de la demande, en ce qui concerne le secteur des assurances angolais, sont les suivants :

- i. **La reprise des recettes pétrolières et celle, plus générale, des secteurs non pétroliers**, ce qui stimule l'activité d'entreprise et la demande en assurance commerciale. Le Fonds monétaire international (FMI) a observé que la reprise macroéconomique de l'Angola en 2024-25 a permis d'améliorer à la fois la performance des actifs des assureurs et l'intérêt des entreprises pour l'assurance.
- ii. **Une réforme réglementaire et des règles prudentielles plus claires** — la nouvelle loi sur l'assurance et la réassurance, ainsi que les orientations de l'ARSEG, ont renforcé les exigences en matière de solvabilité et de gouvernance, rétablissant la confiance des entreprises et des partenaires internationaux. (EY)
- iii. **Les projets d'infrastructures publics et privés** (transports, énergie, construction) créent des risques assurables (maritimes, risques techniques, tous-risques de construction) qui permettent d'augmenter les primes du secteur non-vie.
- iv. **L'extension du réseau d'intermédiaires/de distributeurs** (courtiers, agents), ainsi que des canaux de paiement numériques facilite la souscription de police dans les centres urbains. Les tableaux d'enquête de l'ARSEG font apparaître une croissance régulière du nombre d'intermédiaires agréés entre 2018 et 2022, ce qui démontre que la capacité de distribution est en hausse. (EY)

Toutefois, la croissance apparente masque des fragilités structurelles — notamment le risque de concentration, lié au fait qu'une poignée d'assureurs ont entre leurs mains une grande partie des primes ; l'exposition au risque de change et d'inflation, entraînant des complications pour la tarification et le provisionnement ; ainsi qu'un marché limité pour les produits de détail Vie, en raison d'un faible niveau de culture financière et d'un faible volume d'épargne à long terme.

3.2.2 Facteurs de la demande, par branche d'activité

Energie et ressources naturelles : Le pétrole et le gaz continueront d'apporter un ancrage à d'importants flux de primes dans les secteurs dommages aux biens, construction/montage, contrôle des puits et responsabilité civile, avec des projets de monétisation du GNL et de l'essence conduisant à une augmentation de la demande d'assurance facultative. Les politiques régissant le contenu local permettent de conserver les primes sur le territoire national, mais nécessitent le recours à des équipes internationales hautement qualifiées pour garantir la capacité et l'expertise. Des améliorations progressives sont attendues en matière d'ingénierie des risques, de cyber-protection dans le cadre de la convergence entre les technologies opérationnelles et les technologies de l'information, ainsi qu'une extension de la couverture en matière de responsabilité environnementale.

Infrastructures et construction : Les projets publics-privés (PPP) — des corridors logistiques aux services publics — soutiennent les couvertures d'assurance tous risques construction/montage (CAR/EAR), retard au démarrage (DSU), et les couvertures responsabilité civile correspondantes. La dynamique des PPP, si elle est maintenue, contribuera à accroître la demande en assurance cautionnement, risques politiques et crédit. Les composantes paramétriques (par exemple, les facteurs déclencheurs, en ce qui concerne la pluviométrie ou les vents) peuvent contribuer à réduire les risques liés aux calendriers, lorsque les données historiques sur les sinistres sont rares.

Santé et avantages sociaux : La santé est la branche d'activité la plus importante en termes de volume de primes, sur le marché des assurances de l'Angola. Les lacunes du système public étant comblées par les prestataires privés de soins de santé, les assurances médicales collectives et les assurances crédit-vie connaissent une expansion. Le ratio de sinistralité dépend des contrats conclus avec les prestataires, de la rigueur en matière d'autorisation préalable et de la gestion des maladies chroniques. Dans le domaine de l'assurance-vie, la bancassurance et les prélèvements sur salaire constituent des axes essentiels. Les

réassureurs disposant de moteurs de souscription et de tables médicales adaptées à la morbidité locale seront des partenaires précieux.

L'assurance automobile reste le secteur le plus important, en termes de nombre de contrats souscrits, avec en tête l'assurance responsabilité civile automobile. L'inflation des coûts des sinistres (pièces détachées, taux de change) et la prévention de la fraude constituent les facteurs de différenciation. La tarification basée sur la télématique et la meilleure gestion du réseau de réparation connaissent un grand essor. La demande en réassurance s'oriente vers la couverture en excédent de pertes globale, pour la stabilisation des ratios combinés en matière d'assurance des personnes.

Agriculture : L'attention accordée à la sécurité alimentaire dans les politiques gouvernementales conduit à l'émergence croissante de programmes d'assurance agricole (rendements à l'hectare, indice météorologique et risques spécifiquement désignés). Des projets pilotes public-privé ouvrent la voie à une mise à l'échelle. C'est là un domaine de choix pour le transfert de connaissance des réassureurs (conception du risque de base, diversification de portefeuille et protocoles de transfert de données avec les agences météorologiques).

Secteur des PME et des particuliers : La micro-assurance—explicitement reconnue par la loi No.18/22 de 2022 —continue d'ouvrir la voie à des couvertures d'assurance obsèques, d'assurance solde restant dû, d'assurance individuelle accidents, ainsi qu'à des formules groupées "boutique PME" distribuées via les services de paiement mobile, les réseaux d'agents et les coopératives. Les exigences en matière de compétence et de déontologie prévues par la loi de 2024 sur la médiation devraient renforcer la confiance et la pérennité de la micro-assurance.

4.0 Les modifications réglementaires et leurs effets marquants

4.1 Modifications réglementaires

La loi N°. 18/22 (7 juillet 2022) — la nouvelle loi régissant les activités d'assurance et de réassurance — est fréquemment citée dans les rapports d'ARSEG/EY comme étant un tournant. Cette loi a regrou

en un seul cadre des règles dispersées, renforçant la surveillance prudentielle, la gouvernance, les exigences en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et les normes de solvabilité. Elle vise à aligner le cadre réglementaire des assurances en vigueur en Angola sur les meilleures pratiques internationales, ainsi qu'à renforcer la confiance des investisseurs. Les principaux effets observés sont les suivants :

- **Le relèvement des seuils de surveillance et le renforcement des exigences en matière de transparence**, conduisant à une consolidation. Les contrôles effectués en 2020–2021 ont abouti à plusieurs retraits de licences, suivis d'un rééquilibrage du marché. De 28, en 2019/2020, le nombre d'assureurs agréés est retombé à 22 en 2021, avant de remonter légèrement à 24, en 2022 — illustrant à la fois un durcissement de la réglementation et, par la suite, une réintégration sur le marché ou l'octroi de nouvelles licences sur la base de règles plus claires. (EY)
- **L'accent mis sur les questions de gouvernance, sur la gestion des risques et la solvabilité**, place la barre plus haut en matière de capitalisation, mais renforce la résilience du secteur, ce qui, à son tour affecte la demande en réassurance. Des cédantes mieux capitalisées sont peut-être en meilleure position pour la rétention des risques, mais l'amélioration de la gouvernance pousse à vouloir entretenir des relations à plus long terme avec des réassureurs internationaux de renom, en matière de capacité. (EY)

En 2024, l'ARSEG a publié des normes détaillées sur la rétention de risques, la réassurance et la rétrocession, avec une codification des échelles de rétention prudentes, les obligations en matière de documentation et la supervision de la stratégie de réassurance par le conseil d'administration. Une nouvelle loi relative à la médiation et au courtage (2024) a modernisé le régime d'agrément, les compétences et les sanctions applicables aux intermédiaires, tout en clarifiant le rôle des intermédiaires spécialisés en micro-assurance. A la fin 2024, l'ARSEG a également annoncé l'adoption d'un système de surveillance fondée sur les risques, avec un programme comprenant la gouvernance, l'évaluation des risques propres et de la solvabilité

(connue sous le sigle 'ORSA'), ainsi que des normes de conduite professionnelles. Au début de l'année 2025, les autorités de surveillance ont renforcé les mesures d'assainissement du marché (en s'occupant notamment des opérateurs en difficulté), montrant ainsi une approche plus stricte en matière de surveillance.

Branches obligatoires : L'assurance responsabilité civile automobile et plusieurs autres branches restent obligatoires, garantissant une base de primes récurrentes, mais c'est aussi dans ces branches que les assureurs concentrent leurs priorités en matière de gestion des sinistres et de mesures anti-fraude. L'application de la réglementation, la rationalisation des tarifs et la preuve d'assurance numérique restent des domaines d'intérêt prioritaires pour les autorités de contrôle.

4.2 Effets sur le marché : ce que cela signifie pour les cédantes et les réassureurs

Les règles d'engagement sont devenues plus claires. Les conseils d'administration doivent démontrer que les stratégies de réassurance sont en adéquation avec l'appétit pour le risque ; les normes de documentation se sont améliorées et, enfin, les contreparties feront l'objet d'une évaluation de plus en plus rigoureuse en matière de qualité de crédit et d'adéquation. Pour les réassureurs, cela permet d'améliorer la qualité des soumissions et d'encourager l'engagement technique en ce qui concerne les structures (exemple, couvertures proportionnelles structurées avec des clauses d'agrégat, couvertures « stop-loss » multibranches et couvertures liées à des événements spécifiques, pour les catastrophes naturelles et le secteur de l'énergie). La réglementation a un impact double pour les réassureurs : des règles prudentielles plus strictes réduisent les risques extrêmes systémiques et créent un environnement de partenariat plus prévisible — une capitalisation domestique positive nette plus élevée et d'éventuelles politiques de rétention locale indiquent la nécessité de réévaluer les structures des facultatives et des traités, pour les marges et les stratégies de fixation.

5.0 Contexte macroéconomique et monétaire : pourquoi est-ce important pour l'assurance?

5.1 La composition de la croissance évolue. Après une année 2024 particulièrement bonne, les prévisions semblent indiquer une croissance modérée en 2025–2026, l'impulsion provenant principalement des secteurs non pétroliers (commerce, services, agroalimentaire, construction) alors que la production de pétrole brut stagne. Ce mix est favorable à l'assurance: un plus grand nombre d'activités liées aux PME, aux hypothèques et à l'infrastructure, ce qui contribue habituellement à élargir la base assurable au-delà des méga risques énergétiques.

5.2 L'inflation et les tarifs restent des éléments à surveiller : L'inflation a ralenti par rapport aux niveaux atteints en 2024, mais reste élevée par rapport aux niveaux antérieurs à la réforme des subventions ; les tarifs d'assurance sont élevés, en termes nominaux. Pour les assureurs, cette combinaison requiert une souplesse tarifaire (pour maintenir les ratios en adéquation avec la hausse des prix des pièces et des frais médicaux) et des efforts à déployer pour veiller à la bonne adéquation entre l'actif et le passif. Pour les réassureurs, cela plaide en faveur d'une grande discipline concernant les points de fixation, de délais plus courts pour le traitement des sinistres, ainsi que des clauses d'inflation explicites, lorsque les pratiques du marché le permettent.

5.3 Devises étrangères et investissement : L'évolution de la monnaie locale, le kwanza, reste un risque majeur. La volatilité des monnaies a une incidence aussi bien sur les coûts des sinistres (pièces importées, soins médicaux) que sur la solvabilité, par le biais des évaluations d'actifs. L'approfondissement des marchés de capitaux locaux est une évolution positive pour les options d'investissement des assureurs et pour la transparence, mais la liquidité en dollars restera une contrainte pour les grands sinistres facultatifs et les importations. Les mécanismes de réassurance permettant d'amortir l'impact des fluctuations de change (par exemple, les garanties de rétablissement, les sous-limites indexées) prennent de plus en plus d'importance.

6.0 Dynamique du marché de l'assurance

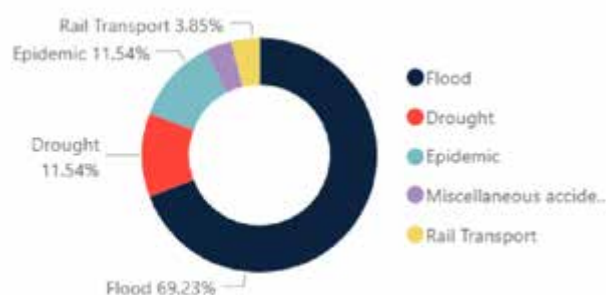
6.1 Rétention et structure : La norme de 2024, relative à la rétention, à la réassurance et la rétrocession, appelle à une grande discipline en matière de rétention, adaptée au capital et à l'exposition, avec une documentation rigoureuse. A mesure que les assureurs locaux renforcent leur base de capital et que le régime prudentiel de l'ARSEG se durcit, certains assureurs peuvent être amenés à retenir plus de risques, en particulier dans les branches stables. Cependant, les grands risques industriels continuent d'être cédés au marché international. La nouvelle loi des assurances et toute réglementation encourageant la rétention locale (ou les règles de cession locale obligatoires) auront une incidence significative sur la conception du traité et la tarification ; les traités proportionnels restent populaires pour la santé et les produits de masse, tandis que l'excédent de sinistres protège contre la gravité dans les branches dommages aux biens, énergie et ingénierie.

6.2 Capacité et tarification : La dynamique du cycle de réassurance au niveau mondial (marchés durs/mous), le coût du capital et la modélisation de l'exposition aux catastrophes, influent tous sur la tarification des traités, pour les cédantes angolaises. Les réassureurs fournissant une couverture dans le domaine de l'énergie et de la construction fixent généralement leurs prix sur la base des conditions de la réassurance mondiale et des risques propres à l'Angola, tels que le risque politique, le risque de convertibilité de la monnaie et la concentration d'événements.

6.3 Catastrophes : Depuis 2015, l'Angola connaît une succession ininterrompue de catastrophes d'origine climatique – de graves sécheresses (2015-16) et des inondations saisonnières récurrentes (2017, 2019 et 2023), qui ont causé des dégâts économiques importants, mais un niveau modeste de sinistres assurés, en raison de la faible pénétration de l'assurance et de la couverture limitée contre les inondations et la sécheresse. Les provinces de Luanda Sul et Cunene, Dombe Grande, à côté de Benguela, ainsi que Luanda, sont exposées aux inondations, qu'elles soient dues au débordement des rivières ou, comme dans le cas de

Luanda, à un mauvais système de drainage, en raison d'un aménagement urbain inadéquat. Des études diagnostiques nationales et de la Banque mondiale montrent que le pays est fortement exposé aux crues fluviales et aux sécheresses. Selon les estimations, les possibles chocs climatiques peuvent générer des dizaines de millions de dollars de pertes directes. Cela met en évidence un écart important en matière de protection, entre les pertes économiques et les pertes assurées. Le tableau ci-dessous présente les événements catastrophiques enregistrés au cours des dix dernières années, les inondations étant le principal événement à suivre.

Fig. 4 : Evénements catastrophiques survenus en Angola, de 2015 à 2025



Source: Rapport d'AXCO sur le Marché des Assurances de l'Angola – Edition 2024

L'exposition de l'Angola aux catastrophes s'est accrue depuis 2015, avec la variabilité climatique, tandis que la contribution du secteur des assurances au financement post-événementiel est restée limitée – créant un risque budgétaire et humanitaire persistant, ainsi qu'un besoin évident de solutions paramétriques adaptées à l'échelle et de mécanismes améliorés de transfert des risques.

6.4 Risque de qualité de crédit et de contrepartie :

L'accent mis par l'ARSEG sur la diligence raisonnable vis-à-vis des contreparties cadre parfaitement avec la vision qu'ont les cédantes sur le risque. Il y a une plus grande volonté de diversifier les panels de réassurance parmi des réassureurs notés de A- à AA- ayant fait leurs preuves en Afrique, afin de réduire le risque de corrélation et de pouvoir accélérer le règlement des sinistres.

6.5 Données et dossiers de souscription : L'écart de qualité entre les dossiers de souscription tend à se réduire. Des rapports d'ingénierie des risques de meilleure qualité, des données COPE (construction, occupation, protection et exposition) plus détaillées, ainsi que des fichiers d'exposition aux catastrophes cohérents font de plus en plus partie intégrante des dossiers. Les assureurs capables de présenter des bordereaux clairs, des modèles de tarification fiables et des informations rapides sur les renouvellements, sont en mesure d'obtenir de meilleures conditions et suscitent davantage l'intérêt des réassureurs.

Pour Africa Re et pour les grands réassureurs internationaux, l'Angola présente un intérêt stratégique — les pools de primes se développent, la demande de réassurance pour les grands risques industriels et énergétiques est persistante et les réformes réglementaires améliorent la prévisibilité. Toutefois, les structures des traités doivent être ajustées de l'inflation locale et du risque de change, ainsi que de l'éventualité d'un changement de réglementation, par exemple en ce qui concerne l'exigence en matière de rétention locale.

6.6 Guide pratique pour les cédantes (2026 et au-delà)

- i. **Stratégie de renouvellement :** Commencer les échanges avec les réassureurs plus tôt que d'habitude ; partager les triangles de sinistres, les hypothèses d'inflation et les mises à jour concernant l'exposition. Elaborer des propositions de renouvellement (capacité, structure) avec des options (exemple, les éléments agrégés, les profils de reconstitution).
- ii. **Etalonnage de la rétention :** Lier la rétention aux objectifs de volatilité du capital et des bénéfices ; effectuer des tests de stress sur des chocs de change et d'inflation de sinistres.
- iii. **Point de vue des catastrophes :** établir un cadre minimal viable concernant les catastrophes : cartographie de l'exposition aux phénomènes météorologiques extrêmes, par exemple les risques d'inondation, de cyclone et de sécheresse, tests de scénarios de base et approche permettant d'ajouter des compléments paramétriques.
- iv. **Excellence en matière de sinistres :** Renforcer les niveaux de service avec les experts et les

fournisseurs ; recourir à un système numérique de première notification de sinistres, des signaux de fraude et des tableaux de bord des fournisseurs. Cela porte ses fruits lors des négociations de renouvellement.

- v. **Travail avec l'ARSEG :** S'aligner de manière proactive sur les normes de rétention et de conduite ; veiller à ce que les réseaux d'intermédiaires respectent les règles en matière de compétence et d'obligation d'information.

7.0 Perspectives et Observations finales

Le secteur des assurances de l'Angola est en phase de maturation : les réformes réglementaires, la stabilisation macroéconomique et un élargissement de la base de distribution ont créé les conditions de la croissance. Mais, pour transformer un marché affichant un taux de pénétration inférieur à 1% en une économie importante en matière de protection, des mesures concertées sont requises de la part des autorités de régulations, des assureurs, des réassureurs et du secteur public.

Pour les réassureurs, l'opportunité commerciale est claire : la capacité pour les grands risques industriels, l'innovation en matière de réassurance pour les catastrophes et les solutions paramétriques, ainsi que les partenariats techniques stratégiques permettant de renforcer la capacité de souscription locale, constitueront tous des sources de croissance rentable. Africa Re —en vertu de son mandat régional, du niveau de son bilan et de sa capacité à fournir aussi bien un transfert des risques qu'une assistance technique axée sur le développement— a un rôle naturel à jouer pour soutenir la transition de l'Angola : de la facilitation en matière de capacité de traité à la conception de solutions de financement de risques mixtes, de concert avec le gouvernement et les donateurs.

L'Angola est en train de devenir un marché de meilleure qualité, pour les assureurs comme pour les réassureurs. Les fondements (clarté réglementaire, hausse de l'encaissement de primes, intérêt manifeste en matière de politique publique) sont en place. Pour les assureurs et les réassureurs pouvant combiner l'excellence en matière de souscription technique, une conception de traités adaptés aux contraintes macroéconomiques et

des investissements patients dans la capacité, l'Angola offre à la fois de bons rendements commerciaux et une occasion de renforcer sensiblement la protection financière, dans une économie en transition structurelle.

Le défi immédiat consiste à traduire les avancées réglementaires et la croissance globale en une couverture plus large, des bilans solides et une diversité de produits — une tâche qui nécessite une collaboration public-privé et un investissement technique. Africa Re est bien placée pour devenir un partenaire de choix, dans le cadre de cette transition. Pour des réassureurs tels qu'Africa Re, l'opportunité consiste à développer une activité durable, fondée sur l'excellence technique et des partenariats locaux — dans la prochaine phase de croissance du pays.

Références

ARSEG (2024). *Relatório do Mercado Segurador 2024* [Insurance Market Report 2024]. Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros (ARSEG), Luanda, Angola.

ARSEG (2024). *Normas Regulamentares n.º 3/24 e 4/24.* Luanda: ARSEG.

AXCO (2024). *Insurance Market Report: Angola* (2024 Edition). London: AXCO Information Services.

Africa Re (2024). *Country Dashboard: Angola – Insurance Market Indicators and Premium Trends.* Lagos: African Reinsurance Corporation.

Banco Nacional de Angola (2024). *Relatório Anual 2024* [Annual Report 2024]. Banco Nacional de Angola, Luanda.

CMS Law (2024). *Insurance and Reinsurance in Angola: Market Overview.* Available at: <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-insurance/angola>

Expansão Newspaper (2025). *'ENSA lidera projeto para criação de resseguradora nacional.'* July 2025.

EY Angola (2024). *Angola Insurance Outlook 2024: Regulatory Reform, Market Trends and Growth Prospects.* Ernst & Young Angola.

ENSA (2023). *Relatório e Contas 2023* [Annual Report and Accounts 2023]. ENSA Seguros de Angola S.A., Luanda.

IMF (2024). *Republic of Angola – Staff Country Report, Article IV Consultation 2024.* Washington, D.C.: International Monetary Fund.

IMF (2025). *Country Report No. 2025/132: Angola – 2025 Article IV Consultation.* Washington, D.C.: International Monetary Fund.

KPMG (2024). *Angola Insurance Outlook 2024.* Luanda: KPMG Angola.

Lei n.º 18/22: Lei da Actividade Seguradora e Resseguradora (2022). Diário da República, Angola.

National Bank of Angola (2024). *Boletim Estatístico Q4 2024.* Luanda: Banco Nacional de Angola.

PwC Africa (2023). *African Insurance Trends: Insights from Regulatory and Market Developments.* Johannesburg: PricewaterhouseCoopers Africa.

PwC (2025). *Africa Insurance Insights 2025.* Johannesburg: PwC Africa.

Swiss Re Institute (2024). *Sigma No. 4/2024: World Insurance in 2023 – Navigating Inflation and Regulatory Change.* Zurich: Swiss Re Institute.

World Bank (2024). *World Development Indicators: Angola – Financial Sector Overview.* Washington, D.C.: The World Bank Group.