

Deloitte.



Web Conférence

Risk Management au Sénégal
Enjeux, défis et perspectives

24 Mai 2022



© 2022 Deloitte Afrique Francophone

Mot de bienvenue



Marc Fadel Alexandrenne – Associé Managing Partner Deloitte Sénégal

Marc Fadel ALEXANDRENNE est « Country Managing Director » de Deloitte Sénégal.

Avec plus de 25 ans d'expérience en France, en Suisse, au Gabon et au Congo, Marc a contribué au développement des bureaux africains de Deloitte, notamment via son expertise pointue en Audit, Financial Advisory et Risk Advisory. Marc est détenteur d'un diplôme d'expert comptable américain (CPA).

E mail: malexandrenne@deloitte.fr

Intervenants



Marc de Pommereau
Secrétaire Général

Club Francorisk



Gilbert Canameras
Président

Club Francorisk



**Adama Aristide
OUATTARA**

*Associé Risk Advisory
Leader métier*

*Deloitte Afrique
Francophone*



Malick Guèye

*Directeur Risk Advisory
Leader métier*

Deloitte Sénégal

Modératrice



Eva N'Konou

*Directrice Qualité & Risk
Advisory*

Deloitte Afrique Francophone

Sommaire

- 1** Contexte
- 2** La place du Risk Manager dans l'organisation
- 3** Les principaux enjeux et défis des organisations en terme de Risk Management
- 4** La proposition du club Francorisk : partage d'expérience

Contexte



Contexte

Alors que la majorité des entreprises dans le monde et en Afrique font face à une période d'incertitude liée à des enjeux systémiques, le sujet du Risk Management est au cœur des débats.

Le Risk Management

Le management des risques de l'entreprise permet aux entreprises d'optimiser la gestion de tous les risques auxquels elles doivent faire face, principalement stratégiques, financiers, opérationnels et réglementaires.

Le Risk Manager, responsable de ce dispositif dans l'organisation joue un rôle clé, tant en terme d'exécution que de contrôle de l'exécution des opérations.

- Quelle est la place du Risk Manager dans les entreprises au Sénégal ?
- Quels sont les défis et enjeux des organisations dans la mise en œuvre de leur dispositif de gestion des risques / ERM ?



Cette réflexion s'inscrit d'une part, dans la continuité des débats portés par le Club Francorisk lors de la FANAF (Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines), et d'autre part dans la perspective de la participation de Deloitte en tant que partenaire de l' Africa CEO Forum.

La place du Risk Manager dans l'organisation



Qui assure le rôle de risk manager au sein de votre entreprise (au Sénégal) ?

Le Risk Manager en entreprise

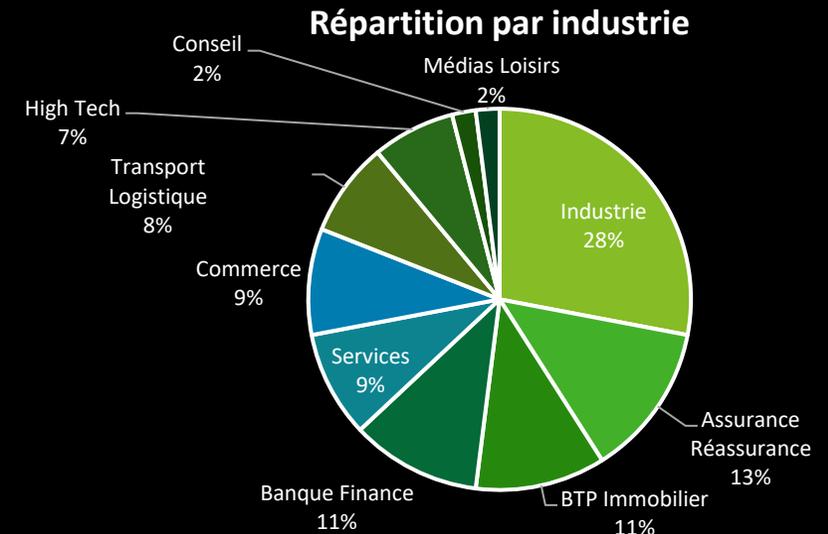
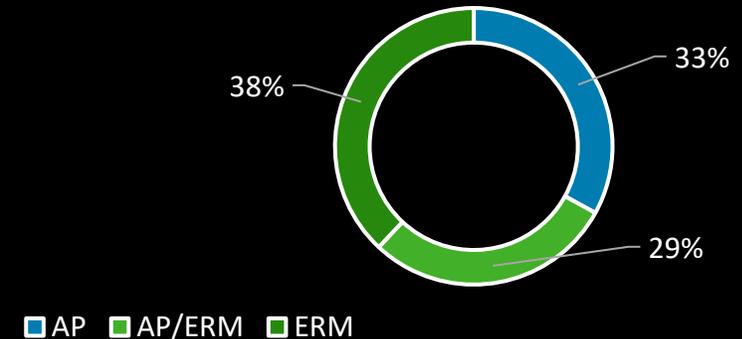
Retour sur le baromètre de l'AMRAE

- ➔ ERM (Enterprise Risk Management) : profil de Risk Manager orienté vers la gestion des risques de l'entreprise ;
- ➔ AP (Assurances et Prévention) : profil de Risk Manager orienté vers la gestion des assurances et la prévention des risques assurables ;
- ➔ AP/ERM : profil de Risk Manager polyvalent, orienté vers la gestion des risques, des assurances et la prévention des risques.

Les **Risk Managers** répondants envisagent une implication accrue de la fonction dans la préparation des **prises de décisions stratégiques** de leur organisation notamment par des liens renforcés avec les **instances dirigeantes**.

De par le renforcement de son positionnement, le Risk Manager deviendrait ainsi un partenaire essentiel aux processus décisionnels stratégiques de son organisation.

Typologie de Risk Managers dans les entreprises en France



Le Risk Manager en entreprise

Point de vue Deloitte

Une présence de plus en plus accrue des CRO au sein des institutions financières dans le monde



Deloitte Global Risk Management Survey 12th edition

37% Amérique du Nord 35% Asie 23% Europe 5% Autre

ROLE

CRO - Responsable du programme de gestion des risques **(70%)**

CEO - Responsable du programme de gestion des risques **(21%)**

INDEPENDANCE

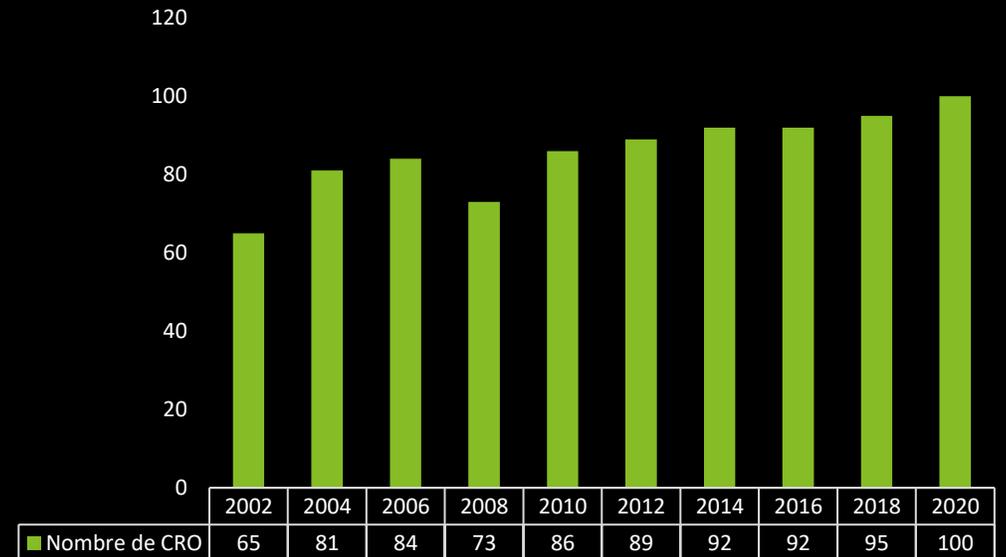
Rend compte directement au CEO **(70%)**

Rend compte directement au Conseil d'administration **(53%)**

RESPONSABILITE

Responsabilité en matière de surveillance de la résilience opérationnelle attribuée au groupe de gestion des risques **(75%)**

Evolution du nombre de CRO



L'évolution de la fonction risque en banque

UMOA



La **Circulaire N°04-2017/CB/C relative à la Gestion des Risques** dans les Etablissements de Crédit et Compagnies Financières de l'UMOA, donne les directives en ce qui concerne la gestion des risques et énumère des prescriptions aussi bien pour le **dispositif de gouvernance des risques**, que pour les **principes généraux de gestion des risques**.

Dispositif de gouvernance des risques

Les organes de gouvernance doivent :

- veiller à ce que l'établissement soit doté d'un **dispositif de gestion des risques** ;
- mettre en place une **fonction gestion des risques** couvrant **tous les risques significatifs**, à l'échelle de l'établissement et disposant d'attributions distinctes de celles des unités opérationnelles ;
- préserver l'existence d'une **fonction gestion des risques indépendante** et dotée des **ressources nécessaires** ainsi que d'une **autorité suffisante** pour mener à bien ses missions ;
- exercer **pleinement les responsabilités** qui leur sont dévolues en matière de risque.

Les principaux enjeux et défis des organisations en terme de Risk Management

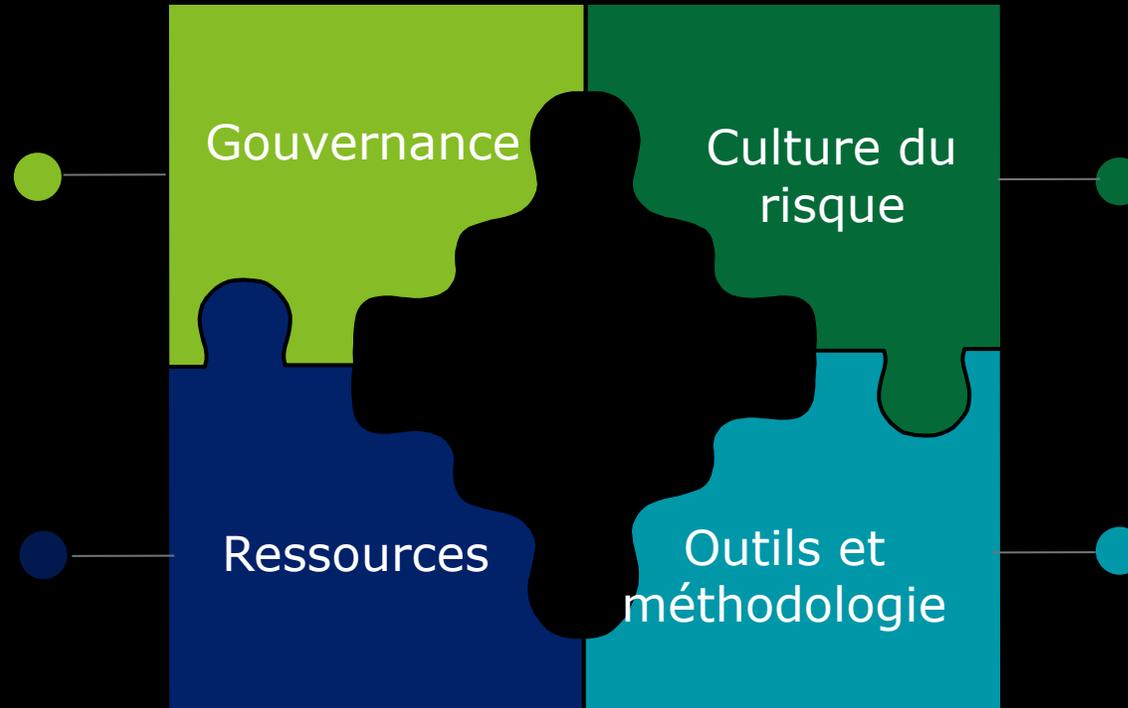


Selon vous, quel serait le principal défi des entreprises au Sénégal en terme de Risk Management ?

Enjeux et défis des entreprises en terme de Risk Management

Une gouvernance reflétant et transmettant la stratégie, les objectifs et la culture des risques est un des piliers d'un dispositif efficace de Risk Management.

Comparé à l'occident, l'Afrique manque de compétences en matière de gestion des risques et d'assurances (cursus scolaire peu développé).



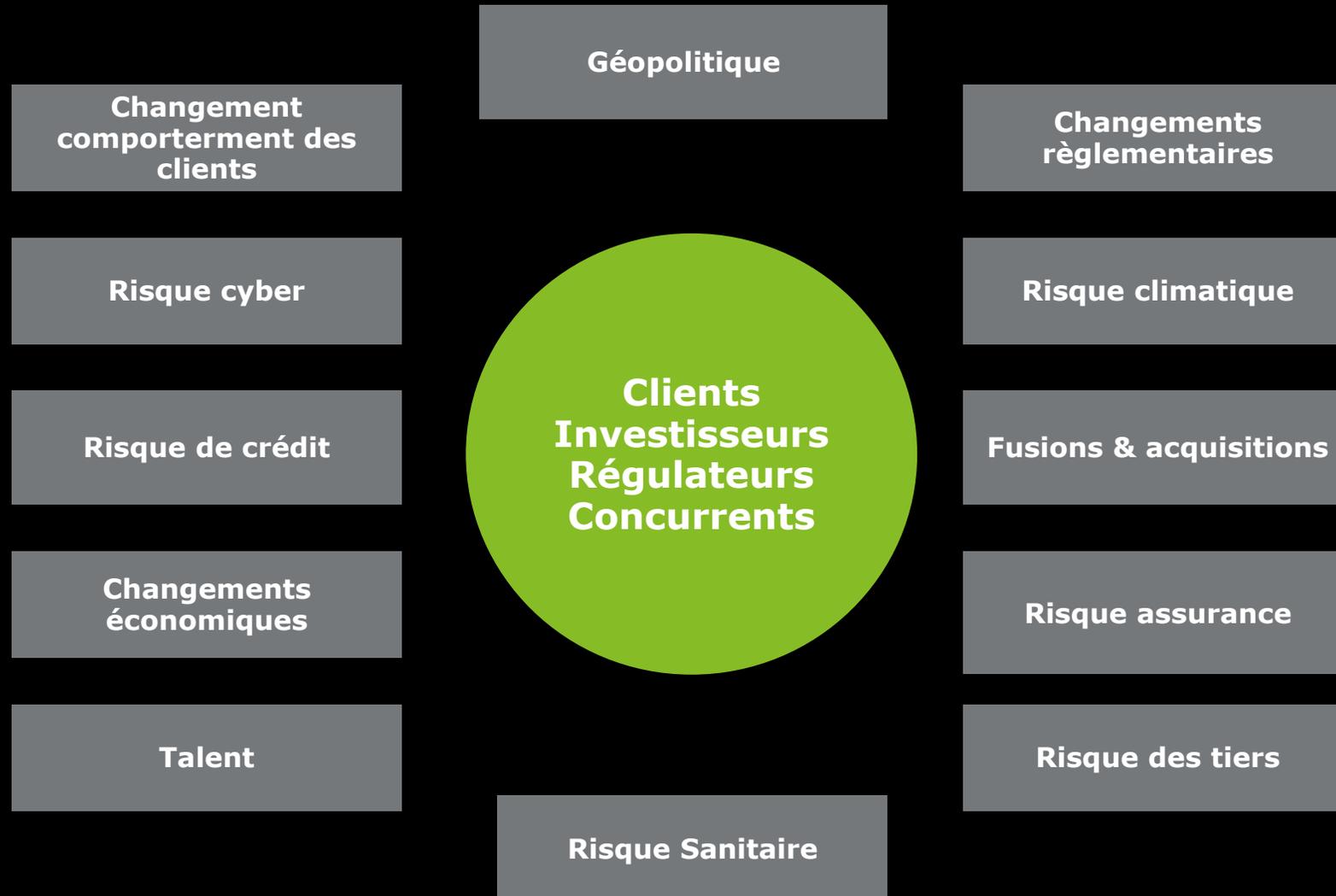
Une culture du risque forte est la base permettant à toute entreprise de mitiger ses enjeux prioritaires.

Un dispositif de gestion des risques efficace doit intégrer à minima :

- Une méthodologie et l'application des procédures de gestion des risques selon les référentiels existants (exple: COSO 2)
- des outils d'analyse de la performance et de pilotage des risques

L'univers complexe des risques émergents

Les principaux risques auxquels font face les organisations



L'univers complexe des risques émergents

En 2020, le Risk Management a connu de grands bouleversements suite à la survenue de la pandémie du COVID 19. Les différents changements opérés par les gouvernements et les entreprises pour lutter contre la pandémie ont augmenté l'importance de gérer les risques liés à leurs activités. En tant qu'expert du Management du risque nous avons identifié quelques défis auxquelles les entreprises sont confrontées à savoir :



Risques plus accrus en matière de cybersécurité

Les institutions sont confrontées à des cyberattaques depuis un certain nombre d'années, mais la menace s'est accrue pendant la pandémie.

Emergence des risques environnementaux à l'échelle internationale

La responsabilité sociale et environnementale est devenue d'une importance majeure au sein des entreprises

Défis constants en matière de gestion numérique des données

Une absence de données fiables permettant de quantifier les risques

Déficiences des 3 lignes de défense en entreprise

Une absence de clarté entre les rôles des différentes lignes de défenses qui rend l'action de tout le dispositif inefficace.

Progrès dans la gouvernance des risques par le top management

De plus en plus nous assistons à travers le monde à une prise de conscience du top management en matière de gestion des risques

Adoption progressive du rôle de Chief Risk Officer (CRO)

Le pourcentage d'institutions disposant d'un poste de CRO ou d'un poste équivalent a augmenté au fil des enquêtes mondiales de Deloitte sur la gestion des risques.

**La proposition du club Francorisk :
partage d'expérience**



Pourquoi une association de Risk Managers au Sénégal ?

Objectifs

- Promouvoir et diffuser la culture du Risk Management au Sénégal
- Partager les pratiques du Risk Management sur la base de sujets d'intérêt commun

Partage d'expérience et questions ouvertes

Annexes

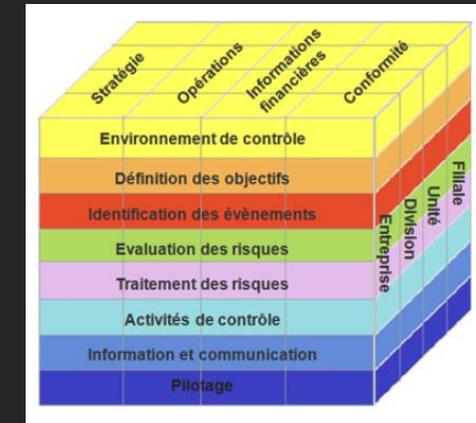


L'Enterprise Risk Management (ERM)

Cadre de référence



De l'Audit Interne à la gestion des Risque - Cadre de référence COSO 2



Le cadre de référence du COSO 2 propose un ensemble de principes organisés en 5 composantes interdépendantes :



Gouvernance et culture

- Tone at the top
- Valeurs éthiques



Stratégie et définition des objectifs

- Alignement à la stratégie et aux objectifs
- Risk Appetite défini en phase avec la stratégie



Performance

- Identification et évaluation des risques
- Priorisation en fonction du Risk Appetite
- Traitement des risques et analyse d'impact



Revue et amendement

- Analyse de la performance
- Réajustement de la gestion des risques



Information, communication et reporting

- Partage des informations / reporting

Les entreprises au Sénégal face à différents enjeux

Principales contraintes par type d'entreprises et secteur d'activité

Les contraintes des entreprises sénégalaises identifiées par l'étude de l'ANSD reflètent des enjeux d'ordre opérationnels, financiers et réglementaires, indépendamment du secteur d'activité ou de la taille des entreprises.

Proportion d'entreprises ayant déclaré une contrainte selon la taille (%)

	Entrepre- nant	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise
Insuffisance de la demande	32,1	22,3	13,0	3,7	2,1
Manque de local adapté	25,3	26,3	9,1	1,5	1,6
Taxes et impôts trop élevés	18,4	10,6	21,8	12,1	10,1
Difficultés d'accès au crédit	15,1	17,6	10,3	5,3	2,1
Difficultés d'approvisionnement en matière première	14,8	14,5	6,3	2,5	2,4
Coût du transport élevé	10,4	9,6	7,1	2,2	2,6
Manque de technologie spécialisée	9,9	19,2	4,3	1,6	1,9
Difficultés d'approvisionnement en énergie	9,3	9,2	5,9	3,4	2,3
Accès limité aux structures d'appui aux entreprises	6,5	7,8	6,1	3,3	2,1
Difficultés d'accès à la commande publique	5,8	4,8	5,6	2,8	2,0
Formalités administratives contraignantes	4,4	3,5	7,0	6,1	6,0
Cherté des plateaux techniques ou commerciaux	4,0	3,6	5,0	2,0	2,6
Corruption	4,0	2,9	3,7	1,8	1,0
Coût élevé de la main d'œuvre	3,8	6,1	3,8	2,1	1,6
Insuffisance de personnel qualifié	3,4	6,2	2,8	2,5	1,4
Lourdeurs des procédures de règlement des contentieux	1,9	1,9	3,6	3,4	4,4

Source : ANSD/RGE 2016

Plus de 4 entreprises sur 5 ont rencontré des obstacles dans l'exercice de leurs activités ;

Le risque **réglementaire et fiscal** est une contrainte pour plus de **33%** des PME et le principal enjeu des MGE ;

Les GE, au même titre que les PME font également face à une **diversité d'enjeux au Sénégal**, notamment en terme de contraintes opérationnel et fiscal



A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax & legal. Avec 312 000 collaborateurs implantés dans 150 pays, Deloitte, depuis plus de 150 ans, a su gagner par sa qualité de service la confiance de ses clients et créer ainsi la différence. Deloitte sert 80% des entreprises du Fortune Global 500®.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 6 900 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.