

**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES  
(CIMA)**



**Institut International des Assurances**

**(I.I.A.)**

BP: 1575 Yaoundé

Tél: (+237) 22 20 71 52 - Fax (+237) 22 20 71 51

Email: [iaa@iiacameroun.com](mailto:iaa@iiacameroun.com)

Site web: [www.iiacameroun.com](http://www.iiacameroun.com)

Yaoundé / République du Cameroun



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME  
D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCES  
(DESS-A)**

**(Cycle III, 23<sup>ème</sup> promotion 2016-2018)**

**THEME**

**DETECTION ET GESTION DU RISQUE  
DE CUMUL DES ENGAGEMENTS  
DANS UNE COMPAGNIE DE  
REASSURANCE DE LA ZONE  
CIMA: CAS DE LA CICA-RE**



Présenté et soutenu par:

**DOSSA Rolux Raphiou**

DESSA 23<sup>e</sup> Promotion

2016-2018

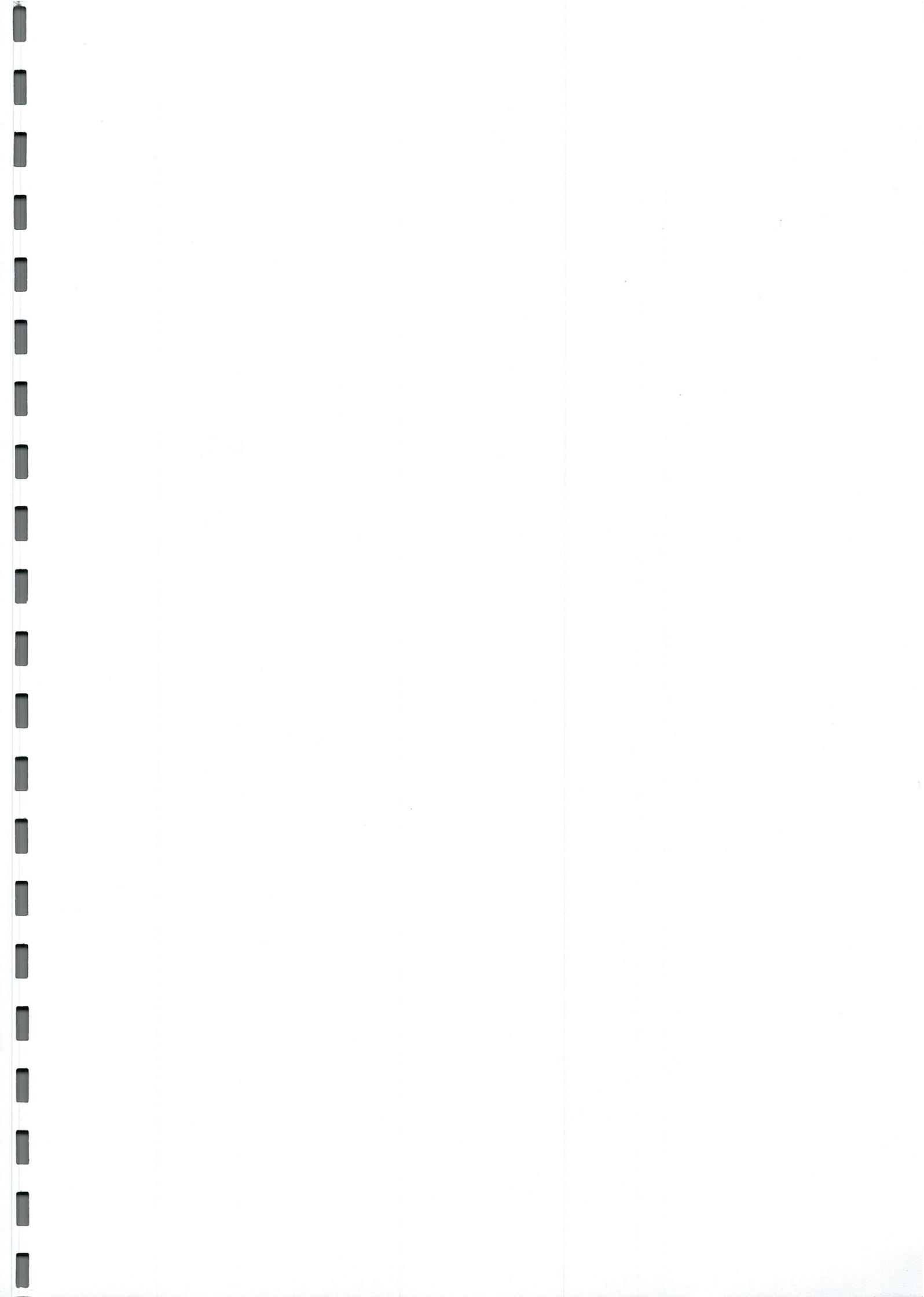
Sous la direction de:

**El hadj SANGARE Losséni**

Directeur des Opérations Non-Vie

CICA-RE

**Novembre 2018**



# SOMMAIRE

---

---

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENT .....	iii
LISTE DES CIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES ILLUSTRATIONS .....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT.....	vii
AVANT PROPOS.....	viii
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE: CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET FONDEMENTS DU RISQUE DE CUMUL DES ENGAGEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation du cadre contextuel et l'intérêt de l'étude .....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Présentation du cadre de l'étude.....	5
Section 2: Intérêt et méthodologie de l'étude.....	15
<b>Chapitre 2: Stratégie de souscription et cumul des engagements du réassureur.....</b>	<b>20</b>
Section 1 : Stratégie de souscription dans une compagnie de réassurance .....	20
Section 2 : Constitution du portefeuille et cumul des engagements.....	31
<b>DEUXIEME PARTIE: APPROCHE THEORIQUE ET OPERATIONELLE DU DISPOSITIF DE DETECTION DE GESTION DU RISQUE DE CUMUL ET APPLICATION AU CAS DE LA CICA –RE.....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre 3 : Approche théorique et règlementaire de la gestion du risque de cumul des engagements.....</b>	<b>41</b>
Section 1 : Cadre règlementaire et nécessité de la gestion du risque de cumul .....	41
Section 2 : Le processus de la gestion des risques en entreprise.....	48
Section 3: Détection et gestion des cumuls d'engagements.....	54
<b>Chapitre 4 : Dispositif de détection et de gestion du risque de cumul à la CICA-RE et pistes de solutions de renforcement .....</b>	<b>63</b>
Section 1 : Dispositif de détection et de gestion du risque de cumul à la CICA-RE .....	63
Section 2: Analyse critique du dispositif de détection et de gestion des cumuls a la CICA-RE et piste d'amélioration.....	77
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>X</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>XV</b>

## DEDICACE

---

---

A toi ma fille Astride, née alors que j'étais en plein examen de fin de formation. Pleine vie à toi et à ta mère.

A toi Feu Papa, puisse Dieu te recevoir dans son Paradis.

A toi ma Grand-mère, partie sans voir cet œuvre, puisse la terre te soit légère.

## REMERCIEMENT

---

Il paraît vain de nommer individuellement toutes les personnes dont l'appui, les critiques, la disponibilité, les observations et suggestions ont contribué à la rédaction et à l'amélioration du présent mémoire. Qu'elles en soient infiniment et chaleureusement remerciées.

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit du **Directeur Général de I.I.A, Monsieur Urbain ADJANON, du Directeur des Etudes, Monsieur Dembo DANFAKHA** et de tout le personnel pour leur contribution durant notre formation.

Nous adressons nos remerciements à tout le corps enseignant de l'I.I.A à qui nous témoignons notre profonde gratitude pour leur contribution déterminante tout au long de notre séjour à l'I.I.A.

Notre gratitude va tout particulièrement à l'endroit de Monsieur **Odon Bolarinwa KOUPAKI**, Directeur des Assurances du BENIN ainsi que tout son personnel.

Nos remerciements vont également à l'endroit de Monsieur **Jean-Baptiste N. KOUAME, Directeur Général de la CICA-RE**, un homme de cœur qui nous a accepté au sein de la CICA-RE et a créé toutes les conditions favorables pour faciliter notre bonne insertion dans l'entreprise.

**El hadj Losséni SANGARE, Directeur des Opérations Non Vie à la CICA-RE**, un homme disponible grâce à qui nous avons eu l'accord de principe de la Direction Générale et qui nous a fait l'honneur de suivre notre travail malgré ses multiples occupations quotidiennes. Il a porté notre dossier partout dans l'entreprise et a fait siennes nos différentes sollicitations. Monsieur le Directeur et cher Professeur, soyez-en béni.

Nous remercions également tout le personnel de la CICA-RE qui n'a ménagé aucun effort pour nous accueillir et nous transmettre les ficelles du métier. Je pense particulièrement aux consultants **M. KAMADJI, M. KANEHO, M. HUKPORTIE**. Je n'oublie pas les souscripteurs du siège, **M. OUEDRAOGO**, souscripteur à Douala, **M. ZOUA**, Directeur Régional de Douala et l'ensemble des Gestionnaires.

Mes pensées vont tout particulièrement à l'endroit de mon frère **Brice Roméo JEUFACK GOUFACK** qui, durant notre séjour à Lomé, nous a offert un accueil et une hospitalité au-delà de toute attente.

Une pensée toute particulière à mes familles **DJIBRIL, SALAMI** et **KOUNDE** du Bénin ainsi qu'à la famille **ABOUANG** au Cameroun. Je n'oublie pas mes promotionnaires tous cycles confondus.

## LISTE DES CIGLES ET ABREVIATIONS

---

---

AFRICA-RE	: Société Africaine de Réassurance
AGA	: Assemblée Générale des Actionnaires
AGEM	: Assemblée Générale des Etats Membres
APREF	: Association des Professionnels de la Réassurance en France
BTP	: Bâtiments et Travaux Publics
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaires de l'Afrique Centrale
CICA	: Conférence Internationale de Contrôle d'Assurances
CICA-RE	: Compagnie Commune des Etat membres de la CIMA
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRCA	: Commission Régionale Contrôle des Assurances
DESS-A	: Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Assurances
DG	: Direction Générale
FANAF	: Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FSA	: Fonds de Solidarité Africains
GIC-Re	: General Insurance Corporation of India
IIA	: Institut International des Assurances
ISO	: International Organization for Standardization.
PIB	: Produit Intérieur Brut
RA	: Risques Annexes
RCD	: Responsabilité Civile Décennale
RCG	: Responsabilité Civile Générale
RT	: Risques Techniques
SCG-RE	: Société Commerciale Gabonaise de Réassurance
SMP	: Sinistre Maximum Possible
UEMOA	: Union Economique Monétaire Ouest Africaine
USD	: United State Dollar

# LISTE DES ILLUSTRATIONS

---

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> Détail de la sinistralité par branche entre 2013 et 2017.....	15
<b>Tableau 2:</b> Présentation des cumuls au sein d'une même branche .....	35
<b>Tableau 3:</b> Détail de l'engagement total du réassureur Reas A .....	37
<b>Tableau 4:</b> Extrait schématique du compte d'exploitation .....	43
<b>Tableau 5 :</b> Les réassureurs bénéficient de cession légale dans la zone CIMA.....	48
<b>Tableau 6:</b> Exemple de fiche de renseignement des cumuls.....	71
<b>Tableau 7:</b> Détermination des cumuls par risque.....	72
<b>Tableau 8:</b> Détermination des cumuls par zone géographique .....	73

## Liste des graphiques

<b>Graphique 1:</b> Evolution du chiffre d'affaires de la zone CIMA entre 2008 et 2016.....	6
<b>Graphique 2:</b> Poids des différents pays dans le chiffre d'affaires de la zone CIMA .....	6
<b>Graphique 3:</b> Taux de cession prime par pays en 2016-taux moyen CIMA .....	8
<b>Graphique 4:</b> Evolution du chiffre d'affaires de la CICA-RE.....	12
<b>Graphique 5:</b> Poids des centres de production dans le chiffre d'affaires .....	13
<b>Graphique 6:</b> Poids de chaque branche dans le chiffre d'affaires .....	14
<b>Graphique 7 :</b> Répartition des acceptations facultatives entre Vie et Non-vie, CIMA et hors CIMA ..	21
<b>Graphique 8 :</b> Acceptations en traités entre cession légale et conventionnelle en fonction des zones ..	22
<b>Graphique 9:</b> Exemple de répartition d'un risque industriel .....	37
<b>Graphique 10:</b> Poids des réassureurs de la zone CIMA dans les primes cédées en 2015 .....	46

## RESUME

---

Le fonctionnement de l'industrie de la réassurance expose chaque réassureur, petit comme grand, au risque de cumul des engagements. Ce risque aux manifestations diverses, fait l'objet de très peu de littérature. Ceci s'explique par le fait qu'il a une dimension plus pratique que théorique. L'occurrence de ce risque est très élevée et dépend de la structure de fonctionnement des marchés de réassurance. Quant à sa gravité, elle varie selon les moyens mis en place pour le gérer.

L'étude part des grands axes de la stratégie globale de souscription du réassureur pour relever les causes et types de cumuls auxquels le portefeuille de ce dernier peut être exposé. Cette séquence fait suite à la présentation du contexte de l'étude marqué par une croissance de l'économie mondiale malgré la recrudescence des catastrophes de par le monde. Un accent a été mis sur l'évolution de l'assurance et de la réassurance dans la zone CIMA ainsi que les performances de la CICA-RE (première partie).

La deuxième partie est le point d'ancrage de l'étude. Elle présente les répercussions possibles que le cumul mal soigné peut avoir aussi bien sur le résultat que sur la solvabilité d'une compagnie de réassurance. L'élan protectionniste du législateur CIMA ajouté aux conséquences dont nous venons de parler ont permis de démontrer la nécessité pour tout réassureur de la zone et notamment la CICA-RE de mettre davantage un accent particulier sur la gestion du risque de cumul. Le cumul mal maîtrisé, lorsqu'il porte sur les gros risques ou sur les zones de concentration non identifiés peut conduire à la ruine d'un réassureur. Ensuite, les fondements de la gestion des risques ainsi que les grands axes d'une démarche globale de détection et de gestion des cumuls ont été exposés. Une fixation a par ailleurs été faite sur le cas particulier de la CICA-RE avec la présentation et l'analyse du dispositif mis en place pour contenir ce risque.

Aux termes de cette étude, Il en ressort que le niveau de structuration du marché de l'assurance et de la réassurance de la zone CIMA, caractérisé principalement par une très forte concurrence et la présence de beaucoup de petits acteurs peu structurés et peu capitalisés avec parfois, un système de maîtrise de l'information embryonnaire accentue le niveau du risque de cumul, dont la gestion est gourmande en informations de qualité. Dans ce contexte, les réassureurs de la zone doivent redoubler d'effort pour mieux appréhender ce risque, car le danger survient là où on l'attend le moins.

## ABSTRACT

---

---

The operation of the reinsurance industry exposes each reinsurer, small and big, to the risk of accumulating claims. This risk arising in different ways, is the subject of very little literature. This is explained by the fact that it has a more practical than theoretical dimension. The likelihood of this risk is very high and depends on the operating structure of the reinsurance markets. As for its frequency and severity, they vary according to the means put in place to manage it.

This study is based on the main lines of the reinsurer's global underwriting strategy to identify the causes and types of accumulation to which the reinsurer's portfolio may be exposed. This sequence follows the presentation of the context of the study marked by the world's economic growth despite the resurgence of disasters around the world. Emphasis is placed on the evolution of insurance and reinsurance in the CIMA zone as well as the performance of CICA-RE (first part).

The second part is the anchor of the study. It presents the possible repercussions that poorly-managed accumulation can have, both on the turnover and on the solvency of a reinsurance company. The protectionist impulse of the regulator CIMA added to the consequences of which we have just spoken made it possible to demonstrate the necessity for any reinsurer of the zone and in particular the CICA-RE to lay emphasis on the management of the risk of accumulation. Mismanaged accumulation, when dealing with large risks or unidentified concentration areas, can lead to the ruin of a reinsurer. Then, the foundations of the risk management as well as the main lines of a global approach of detection and accumulation management are exposed. A point is made on CICA-RE as case study with the presentation and analysis of the system put in place to mitigate this risk.

At the end of this study, we can say that the structure of the insurance and reinsurance market in the CIMA zone is mainly characterized by competition and the presence of many small, badly structured and poorly capitalized firms, sometimes with a poorly underwriting process exposes them to a high level of the risk of accumulation of which the management is in high need of good and effective underwriting process. In this context, reinsurers in the zone must double their efforts to better mitigate this risk because danger occurs where it is least expected.

## AVANT PROPOS

---

---

Par Traité signé à Yaoundé le 10 Juillet 1992, les gouvernements de 14<sup>1</sup> Etats d'Afrique ont institués une organization intégrée de l'industrie des assurances dénommée la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA). Les missions fortes assignées à la CIMA consistent à renforcer la coopération dans le domaine des assurances dans les Etats membres, à faire accroître la rétention des primes au plan national et régional ainsi qu'à poursuivre la politique de formation des cadres et techniciens d'assurances pour le besoin des entreprises et des administrations dans les Etats membres.

Dans ce cadre, deux institutions phares de la défunte Conférence Internationale de Contrôle des Assurances (CICA), ancêtre de la CIMA ont été reconduites et institutionnalisées au travers de l'article 2 du Traité. Il s'agit de l'Institut International des Assurances (I.I.A) pour le volet formation et de la Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA dénommée CICA-RE pour le volet developpement du secteur des assurances et la rétention des primes.

La première, l'I.I.A, chargée de la formation des cadres d'Assurance destines à animer le secteur dans tout l'espace CIMA, nous a reçu en formation dans le cycle III en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance (DESS-A). La formation couvre deux (02) années réparties entre une phase théorique d'une durée de dix-huit (18) mois suivie d'un stage pratique de six (06) mois en entreprise à l'issue duquel un mémoire est présenté et soutenu par l'étudiant devant un jury. Le but de la rédaction du mémoire est de produire un travail de recherche structuré et méthodique. La seconde, la CICA-RE, nous a accueilli dans le cadre de notre stage académique de fin de formation.

Partant du constat de Evelyne Mlynarczyk (2014) qui estime à juste titre que l'un des problèmes majeurs du réassureur est la gestion des cumuls et constatant le rythme sans cesse élevé des catastrophes de par le monde ainsi que l'obligation faite aux réassureurs de la zone CIMA par le législateur communautaire d'avoir une politique et une procédure couvrant la détection et la gestion des cumuls de risques (article 811 du code CIMA), nous avons, sur autorisation de la Direction Générale de la CICA-RE, axé notre réflexion sur le thème **“Détection et gestion du risque de cumul des engagements dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : Cas de la CICA-RE”**.

---

<sup>1</sup> Les membres signataires sont : Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée équatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo.

# INTRODUCTION

---

*« Il y a bien des manières de ne pas réussir mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques ».*  
Benjamin Franklin

Le risque est consubstantiel à l'activité humaine. Dès que le premier homme a fait le choix de se tenir debout, il prenait un risque, celui de chanceler et de tomber, puis celui de se rendre visible aux prédateurs qui l'entouraient. Mais dans le même temps, il saisissait une grande opportunité, celle de pouvoir cueillir les fruits qui n'étaient à sa portée jusqu'alors et par là même de se donner plus de chance de survie. Les évolutions enregistrées par l'homme dans ses activités notamment la forte industrialisation de l'économie et les avancées technologiques, l'exposent davantage à des vulnérabilités susceptibles de causer des dommages soit dans sa personne, soit dans ses biens.

C'est ainsi qu'il cherche en permanence à s'en prémunir par la mobilisation de moyens de prévention et de protection à divers niveaux. Malheureusement, des contraintes matérielles et financières fortes, limitent ses efforts aussi bien individuels que ceux résultant de l'assistance et de la solidarité. L'homme cherche alors à transférer le risque qu'il ne souhaite pas supporter vers un tiers en faisant recours à différents moyens de transfert de risque dont l'assurance. En effet, l'activité d'assurance consiste au travers d'une mutualité organisée, conformément aux lois de la statistique, à réparer le dommage subi par un assuré à l'occasion de la survenance d'un sinistre; chaque adhérent acceptant de contribuer à la réparation du préjudice frappant ceux des membres victimes d'un péril donné. Par le jeu de cette mutualité, l'assureur tente de constituer un portefeuille de risques aussi nombreux, indépendants et homogènes que possible, toutes choses qu'il ne parvient le plus souvent pas à faire. Il a donc recours soit à la coassurance (division horizontale du risque entre assureurs), soit à la réassurance (division verticale du risque entre assureurs et réassureurs), soit à la combinaison des deux.

La réassurance peut être définie comme étant l'assurance des assureurs. A ce titre, elle assure les portefeuilles développés par les assureurs sur divers marchés de par le monde. L'article 800 du code CIMA définit la réassurance comme étant l'«*Activité d'un organisme qui consiste à accepter des risques d'assurance cédés, soit par une entreprise d'assurance, soit par une entreprise de réassurance*». Il s'agit donc d'un transfert de risque (cession) par l'assureur/réassureur (cédante/rétrocédante) vers une compagnie de réassurance (cessionnaire/rétrocessionnaire) en contrepartie de tout ou partie de la prime d'assurance.

En contribuant à atténuer l'exigence réglementaire de marge de l'assureur, la réassurance offre à l'assureur une alternative plus facile à mettre en œuvre que celle d'une augmentation du capital social ou la coassurance. Elle contribue à la stabilisation de l'expérience de sinistre, met à la disposition de l'assureur une capacité supplémentaire pour son développement et lui permet de limiter ses engagements sur des risques de pointes, ceux mal connus, les risques nouveaux ou contre divers catastrophes. La réassurance a connu d'importantes évolutions au point où, l'on parle aujourd'hui de réassurance traditionnelle et de réassurance financière. Dans le cadre de la présente étude, compte tenu du fait que le marché financier africain est très peu développé et que les réassureurs de la zone CIMA ne font presque pas recours à la réassurance financière, nous avons focalisé notre attention sur la réassurance traditionnelle.

Le réassureur, par son modèle d'affaires, s'engage envers plusieurs assureurs et tente de mutualiser son portefeuille à l'échelle mondiale. Il constitue ainsi son portefeuille en concluant des engagements avec plusieurs partenaires ce qui l'expose au problème crucial de la concentration des engagements sur un risque donné ou sur un espace géographique déterminé. Ce risque, connu sous le nom de risque de cumul est au centre de toute la stratégie d'affaires du réassureur.

Notons qu'au-delà des spécificités de l'activité de réassurance qui rendent nécessaire un bon suivi et un contrôle des risques souscrits, l'évolution de la réglementation peut accentuer le cumul pour les réassureurs et nécessiter une surveillance plus rigoureuse des engagements. Dans la zone CIMA, les avancées législatives en matière de gouvernance des entreprises d'assurance et de réassurance ainsi que la volonté du législateur d'accroître la rétention dans l'espace ont des impacts sur la structure du portefeuille des réassureurs de la zone. En effet, d'après une étude conduite par FINACTU en 2017, les nouvelles dispositions de l'article 308<sup>2</sup> du code CIMA pourraient créer une manne supplémentaire importante d'environ FCFA 68<sup>3</sup> milliards en terme de prime pour les réassureurs CIMA. Cette manne est préservée par les contraintes financières imposées aux réassureurs étrangers aux travers des dispositions de l'article 810. La même étude stipule que le coût d'implantation dans la zone serait excessif pour les grands réassureurs mondiaux par rapport à son potentiel. Une bonne partie des grands risques qui

---

<sup>2</sup> Confère encadré en annexe 3.

<sup>3</sup> Dans son rapport du 12 juillet 2017, le cabinet FINACTU part de certaines observations du marché CIMA et émet des hypothèses qui ont conduit à ce montant. Si les assureurs respectent la réglementation, on pourrait avoir un montant au-delà de celui-là ce qui contribuera au renforcement du secteur par une rétention globale plus élevée.

échappaient aux réassureurs de la zone leur sera désormais cédée. Les engagements des réassureurs de la zone vont s'accroître considérablement.

Pour anticiper cette situation, l'article 811<sup>4</sup> du code des assurances rend obligatoire aux réassureurs de la zone, l'élaboration de politiques et de procédures de contrôle des risques notamment le risque de cumul. Par ailleurs, dans la zone CIMA, plusieurs réassureurs bénéficient de la cession légale, certains au premier franc, d'autres sur les traités. La CICA-RE qui bénéficiait d'une cession légale de 15% sur les traités, pourrait connaître d'importants changements dès l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions relatives à la forme des acceptations<sup>5</sup>. Pour elle comme pour tous les autres réassureurs de la zone, le risque de cumul doit désormais faire l'objet d'une attention toute particulière. Face à tous ces enjeux, pour les réassureurs de la zone CIMA, il importe donc de mettre en place un ensemble d'outils précis pour un contrôle et une surveillance efficaces.

La présente étude portant sur la problématique de la « **Détection et gestion du risque de cumul des engagements dans une compagnie de réassurance de la zone CIMA : cas de la CICA-RE** », tente d'attirer l'attention des différents acteurs et notamment la CICA-RE sur la nécessité de mettre en place un dispositif efficace de détection et de gestion du risque de cumul. Il s'agit donc pour nous précisément, de répondre aux préoccupations suivantes : Que signifie le cumul des engagements pour un réassureur ? Est-ce vraiment nécessaire, voire obligatoire pour un réassureur de disposer d'un dispositif de détection et de gestion du risque de cumul ? Quelles seraient les composantes d'un tel dispositif ? Quel est sa finalité ? Et comment le piloter ? Nous partons de l'hypothèse stipulant que la mise en place d'un dispositif de détection et de gestion du risque de cumul est déterminante pour la survie de toute compagnie de réassurance et que l'efficacité d'un tel dispositif contribue à préserver le réassureur contre le risque de ruine.

L'étude est scindée en deux parties. Dans la première partie, nous présentons le contexte général de l'étude (chapitre 1) ainsi que les grands axes du modèle d'affaires du réassureur, ce qui permet de dégager les causes et types de cumul auxquels le portefeuille du réassureur peut être exposé (chapitre 2). La deuxième partie est consacrée entièrement aux axes de détection et de gestion du risque de cumul. Le chapitre 3 porte sur les conséquences et la nécessité d'un dispositif de maîtrise du cumul ainsi que les fondements théoriques et réglementaires de la gestion de ce risque. Le chapitre 4 est consacré à l'analyse du dispositif mis en place par la CICA-RE.

<sup>4</sup> Voir le livre VIII issu du règlement n°002/CIMA/PCMA/PCE /2015 du 09 Avril 2015.

<sup>5</sup> Confère annexe n°7 ci-après relatif au communiqué final de l'Assemblée générale des Etats membres de la CICA-RE du 05/10/2018, première résolution

## **PREMIERE PARTIE: CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET FONDEMENTS DU RISQUE DE CUMUL DES ENGAGEMENTS**

L'objet de cette première partie est de présenter les axes importants de la stratégie de souscription d'une compagnie de réassurance et de mettre en exergue la notion de cumul d'engagements (Chapitre 2). Cependant, avant d'aborder cet aspect fondamental de notre étude, nous nous proposons de présenter dans un premier chapitre le cadre contextuel et de décrire l'intérêt et la méthodologie adoptée pour notre étude.

# Chapitre 1 : Présentation du cadre contextuel et l'intérêt de l'étude

Nous abordons successivement dans ce premier chapitre de notre étude, la présentation du cadre de l'étude (section 1), puis l'intérêt ainsi que la méthodologie adoptés (section 2).

## Section 1 : Présentation du cadre de l'étude

### I- Marché CIMA et son contexte économique

#### I-1) Contexte économique de la zone CIMA

Dans la zone CIMA, la situation est restée contrastée à fin 2017. L'activité économique au sein des deux sous-régions composant la CIMA est différemment appréciée. L'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a enregistré un taux de croissance de 6,7 % en 2017 contre 6,6 % en 2016. Cette croissance est en gros portée par le secteur primaire en rapport avec les effets découlant de la mise en œuvre des programmes de développement agricole ainsi que le secteur secondaire tiré par les Bâtiments et Travaux Publics (BTP). Le taux d'inflation annuel moyen s'est stabilisé à 0,8 % contre 0,3 % en 2016.

Dans les Etats membres de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), on note une stagnation du taux de croissance du PIB de -0,2 % en 2017. Suivant le profil des Etats membres, le Cameroun, la RCA et le Gabon ont connu un ralentissement de la croissance alors que le Congo, la Guinée Equatoriale et le Tchad sont plongés dans une forte récession depuis 2016 avec des taux de croissance annuel négatifs. Les raisons de cette situation résident dans la chute du prix du baril du pétrole et la situation sécuritaires auxquels cette communauté a fait face. Sur le plan de l'évolution du niveau général des prix à la consommation, le taux de l'inflation annuel moyen de la CEMAC a été de 1 % en 2017<sup>6</sup>.

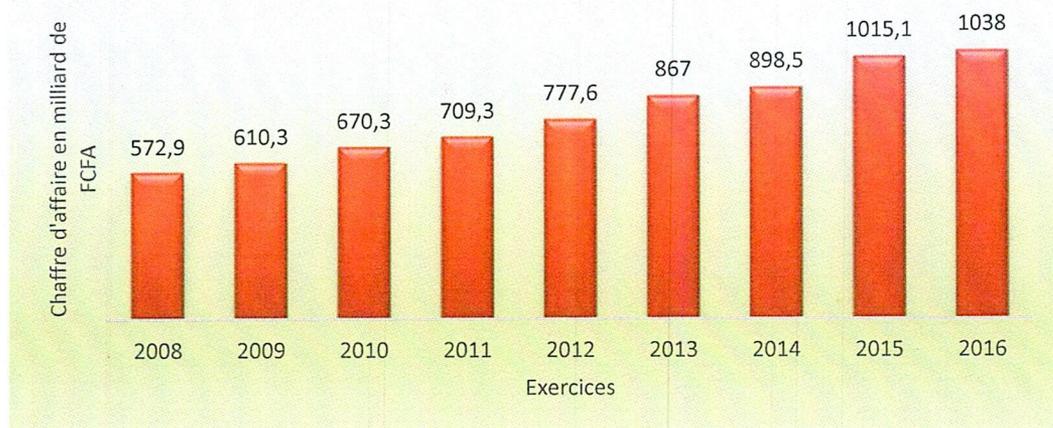
---

<sup>6</sup> Les chiffres sont issus du rapport annuel de la CICA-RE pour l'exercice 2017.

## I-2) Cadre évolutif de l'assurance dans la zone CIMA

Le chiffre d'affaires du secteur s'est considérablement accru depuis 2008 pour passer en 2016, la barre de FCFA 1000 milliards. Le secteur a connu sur cette période un accroissement global de 81% passant de 572.9 milliards en 2008 à 1038 milliards en 2016 toutes branches confondues (vie comme non-vie). Le graphique ci-dessous en donne une illustration

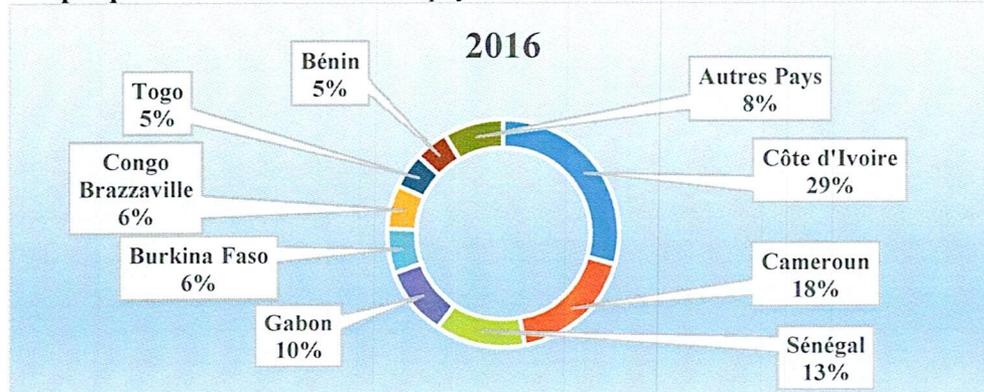
**Graphique 1:** Evolution du chiffre d'affaires de la zone CIMA entre 2008 et 2016



Sources : Données FANAF 2016-nos calculs

L'année 2016 a enregistré le plus faible taux de croissance soit 2% contrairement à 2015 au cours de laquelle le secteur a connu un accroissement de 13%. Ce ralentissement de la croissance est dû à l'effet de la crise pétrolière sur certains pays producteurs de pétrole de la zone notamment le Tchad, le Congo, le Gabon et dans une moindre mesure le Cameroun. Sur toute la période, la Côte d'Ivoire est demeurée le leader du secteur avec un chiffre d'affaires qui culmine à 304 milliards de FCFA en 2016. Le graphique ci-après donne le poids des principaux marchés de la zone.

**Graphique 2:** Poids des différents pays dans le chiffre d'affaires de la zone CIMA



Source : conçu à partir des données FANAF 2016

En dépit de cette augmentation régulière du niveau de l'activité dans la zone, la courbe de la pénétration de l'assurance non vie est en pente descendante passant de 0,80% en 2002 à 0,70% en 2015. Plusieurs raisons sont évoquées pour justifier cette faiblesse de la pénétration du marché, notamment:

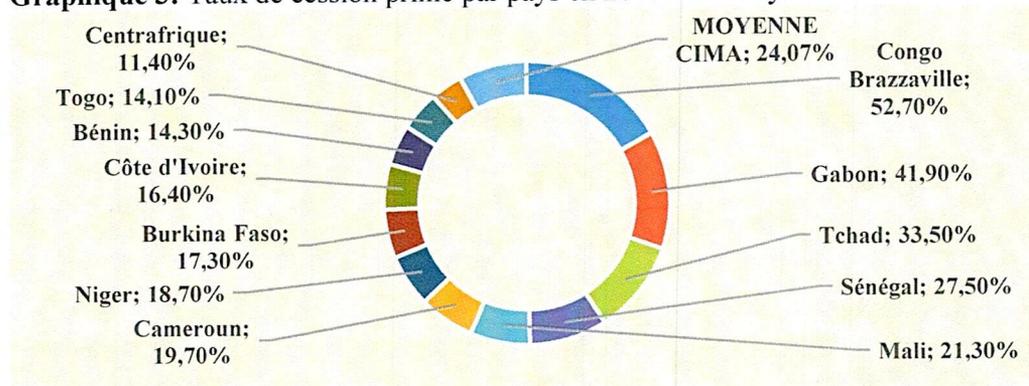
- La concurrence débridée qui induit la sous tarification,
- La faible attractivité des produits commercialisés,
- Les mauvaises pratiques en matière de paiement des sinistres,
- La faiblesse de la surface financière des entreprises,
- Le manque de confiance du public et des prospects envers les assureurs,
- Les insuffisances au niveau de la gestion des entreprises et leurs corollaires que sont l'importance des charges de fonctionnement et la sous-évaluation des engagements,
- La non domiciliation locale de la couverture des grands risques

Pour juguler une telle situation, le législateur CIMA prend constamment des règlements modifiant et complétant les dispositions du code CIMA. Nous avons assisté depuis 2009 à un durcissement des conditions d'exercice de la profession. C'est ainsi qu'un cadre de gouvernance des entreprises a été mise en place de même que la réglementation de la réassurance, plusieurs articles ont quant à eux, été modifiés notamment les articles 8,13, 308, 329-3, 330-2 pour ne citer que ceux-là.

### **I-3) Niveau de rétention-cession des primes dans la zone CIMA**

Les assureurs de l'espace CIMA cèdent massivement des primes en réassurance. On estime la taille du marché de la réassurance dans la zone à FCFA 281 milliards. Ce montant traduit une très faible rétention des assureurs CIMA. Le taux de cession moyenne sur la période allant de 2011 à 2016 est de 24,07% (29,26% en non-vie et 7,93% en vie). Le graphique ci-après donne une illustration du taux de cession des primes par pays.

**Graphique 3:** Taux de cession prime par pays en 2016-taux moyen CIMA



**Source:** Données FANAF-nos calculs

Cette situation est la conséquence de la faiblesse des fonds propres des assureurs CIMA. Nous notons une cession massive des gros risques (risques de pointe). Une étude menée par FINACTU montre que les cessions en réassurance sont composées à 94% de primes non-vie avec un poids prépondérant des primes générées par le segment « *oil & gas* ». Par ailleurs, même les petits risques (risques de masse) font l'objet de cession à l'étranger, traduisant ainsi un manque de technicité, qui freine l'optimisation des capacités de rétention au sein de la zone. Ces constats sont d'autant plus inquiétants que le développement du secteur de l'assurance et la multiplication des grands risques entraînent un besoin croissant de réassurance (+10% en moyenne par an). Le constat est alarmant:

- les réassureurs internationaux occupent une part prépondérante dans les traités des sociétés d'assurance de l'espace CIMA et participent peu au financement des économies des Etats membres ;
- les sociétés d'assurance usent des possibilités de dérogations prévues à l'article 308 (ancien) du code des assurances pour des risques dont la nature et les capitaux n'exigent pas une cession à plus de 75% à l'étranger ;
- certaines sociétés ne sollicitent pas l'avis de la tutelle avant de placer des risques en "fronting" ou au-delà des taux légalement admis ;
- la quasi inexistence de partage de risques sous forme de coassurance communautaire<sup>7</sup>.

Le taux de coassurance dans la zone CIMA est de l'ordre de 2%<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Ce constat est issu d'une réflexion menée par la CIMA .

<sup>8</sup> D'après une étude de FINACTU, publiée en juillet 2017. C'est par le règlement n° 0002/CIMA/PCMA/PCE/SG/06 du 11 Septembre 2006 que la coassurance communautaire a été mise en place par le législateur CIMA

Tous ces constats ont conduit le Conseil des Ministres de la zone à prendre une série de règlements visant à renforcer la capacité financières des acteurs de la zone afin de retenir plus de primes. Le capital des sociétés anonymes d'assurances est passé de FCFA 1 000 000 000 à FCFA 5 000 000 000. Par ailleurs, l'article 308 a été modifié avec des incidences dont nous parlerons plus loin. Notons que l'activité de réassurance dans la zone est désormais réglementée.

## **II- Présentation de la structure d'accueil**

### **II-1) Cadre historico-juridique de la CICA -RE**

Par accord conclu entre douze (12) pays africains de la zone franc<sup>9</sup> le 24 Septembre 1981, la CICA-RE entendue Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membres de la CIMA a été créée. A sa création, elle portait le nom de Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CICA (Conférence Internationale de Contrôle d'Assurances). La compagnie a commencé ses activités le 1<sup>er</sup> janvier 1984 en qualité d'organisation Internationale à gestion commerciale avec Conseil d'administration.

L'accord portant création de la CICA-RE a été révisé pour diverses raisons à six (06) reprises notamment les 26 septembre 1996, 16 Avril 2009, 07 Avril 2013, 13 Avril 2017, le 04 Octobre 2017 et le 05 octobre 2018. La CICA-RE jouit sur le territoire de chaque Etat membre, de la personnalité et de la capacité juridiques pleines et entières reconnues aux personnes morales par les législations nationales, pour conclure des contrats, acquérir et aliéner des biens immobiliers ou mobiliers ainsi que pour ester en justice.

Depuis le 04 Octobre 2017, le capital social de la compagnie est porté à FCFA 50 milliards dont 30 Milliards libérés avec un actionnariat composé des douze Etats membres, de plusieurs compagnies d'assurance de la zone, de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et du Fonds de Solidarité Africains (FSA).

### **II-2) Vision- missions et objectifs de la CICA-RE**

#### **II-2-1) La vision**

La vision de la CICA-RE est de se positionner comme le réassureur leader de la zone CIMA. Toutes les actions de la compagnie sont donc menées dans cette perspective.

#### **II-2-2) Missions et objectifs de la CICA-RE**

<sup>9</sup> Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo

Suivant les dispositions de l'article 6 de l'accord portant création de la CICA-RE, la compagnie a pour mission de promouvoir le développement des activités nationales d'assurances et de réassurances dans les pays membres de la CIMA, de favoriser la croissance des capacités de souscription et de rétention nationales, régionales et sous-régionales et de contribuer au développement économique de l'Afrique.

C'est pourquoi, la CICA-RE se donne pour objectifs, non seulement dans les pays membres de la CIMA, mais également partout ailleurs :

- la souscription des opérations de réassurances, conventionnelles ou facultatives, pour toutes les catégories d'assurance, ou pour certaines d'entre elles ;
- l'aide à la création et au fonctionnement d'institutions nationales et sous-régionales d'assurances et de réassurances, et la fourniture d'une assistance technique à ces institutions;
- l'investissement de ses fonds dans les pays membres de la CIMA de façon à favoriser leur développement économique tout en se réservant la possibilité d'effectuer des placements à court terme hors de ces pays pour faire face à ses besoins opérationnels ou techniques ;
- de fournir une assistance technique aux pays membres toutes les fois qu'il est possible de le faire en matière d'assurances et de réassurances ;
- de favoriser les échanges et la coopération commerciale entre les institutions nationales, sous régionales africaines d'assurances et de réassurances ;
- d'entreprendre toutes opérations, sauf la souscription directe d'assurances, et fournir tous autres services, de nature à faire progresser la réalisation de ses objectifs.

### **II-3) Les organes de gestion de la CICA-RE**

#### **II-3-1) Assemblée Générale des Etats Membres**

L'Assemblée Générale des Etats Membres (AGEM) est composée de tous les Etats Membres représentés par leurs Ministres chargés de la tutelle des assurances. Elle se réunit sur convocation de Conseil d'administration ou à la demande d'au moins six (06) membres.

### II-3-2) Assemblée Générale des Actionnaires

L'Assemblée Générale des Actionnaires (AGA) est composée de tous les actionnaires (Etats membres, institutions publiques et privées) et dispose, à l'exception des pouvoirs expressément conférés à l'AGEM, des pouvoirs habituels des sociétés anonymes.

### II-3-3) Conseil d'Administration

Le Conseil est composé de douze (12) membres à raison de huit (08) pour les Etats actionnaires et de quatre (04) pour les sociétés d'assurances et autres institutions financières.

Le Conseil d'Administration a mis en place des Comités Spécialisés chargés de certains aspects spécifiques de la gouvernance de l'entreprise.

Suivant les standards internationaux, les comités spécialisés ont pour rôle de réfléchir et de donner des avis motivés au Conseil d'Administration sur les questions soumises à leur compétence. Les comités mis en place sont :

- le **Comité d'Audit et des Risques**, il focalise son attention sur le contrôle des comptes afin de s'assurer de la pertinence de l'information financière, le suivi de l'audit interne et l'examen du climat social. **Il est chargé de mesurer l'exposition de la Compagnie aux risques et de proposer des solutions ;**
- le **Comité d'Investissement** se prononce sur la politique des investissements et éventuellement sur les investissements à réaliser ;
- le **Comité de Rémunération des Dirigeants** propose l'amélioration des conditions de rémunération des membres de la Direction Générale, ceux-ci ayant à charge de proposer l'amélioration des conditions de rémunération de l'ensemble du personnel.

### II-3-4) Direction Générale

Le Directeur Général (DG) est le chef exécutif du personnel de la Compagnie. A ce titre, il gère les affaires de la Compagnie dans les limites de l'objet social, sous réserve toutefois des attributions des Assemblées Générales et du Conseil d'Administration. Il est responsable de l'administration des personnels et agents de la Compagnie. C'est le Directeur Général qui nomme et relève de leurs fonctions conformément au règlement adopté par le Conseil d'Administration, les personnels et agents. Il fixe leurs conditions d'emploi conformément aux règlements établis par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général représente la Compagnie dans tous les actes de la vie civile. Il est assisté et suppléé par un Directeur Général Adjoint.

#### II-4) Les bureaux régionaux et bureaux de contacts

La CICA-RE dispose de deux Bureaux régionaux et deux Bureaux de contact à savoir :

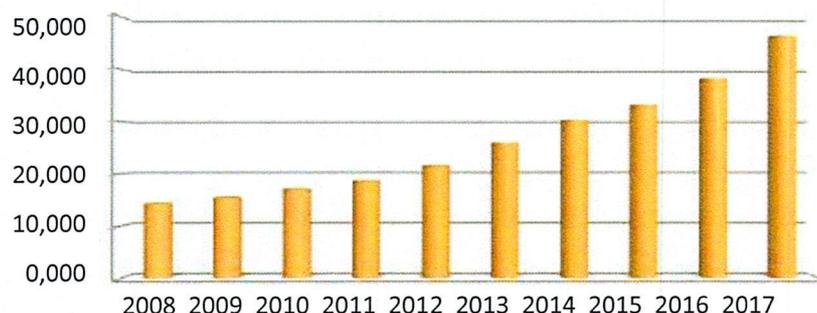
- **Le Bureau régional Afrique Centrale (Douala)** : C'est le plus ancien des bureaux. Il constitue un centre de production destiné à souscrire les risques situés en Afrique Centrale et dans les pays assimilés. Il couvre seize (16) pays.
- **Le Bureau régional Afrique de l'Ouest (Abidjan)** : Ce centre de production a été installé en 2012 et couvre dix (10) pays.
- **Le Bureau de contact de Tunis** : Ce centre de production couvre les pays de l'Afrique du Nord.
- **Le Bureau de contact de Nairobi** : Ce bureau a vocation à devenir une Filiale. Il est en cours d'installation.

#### II-5) Evolution du chiffre d'affaires et le poids des différentes zones de souscriptions et branches

##### II-5-1) Evolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la CICA-RE a connu une évolution remarquable depuis 2009. Cela explique à suffisance le dynamisme qui caractérise la Direction générale et tout le personnel affecté à cette tâche. Entre 2016 et 2017, la progression a été de 21.21% passant de FCFA 38,228 milliards en 2016 à FCFA 46,337 milliards de FCFA en 2017. Le graphique ci-dessous, tiré du dernier rapport annuel de la compagnie en donne une nette idée.

**Graphique 4:** Evolution du chiffre d'affaires de la CICA-RE

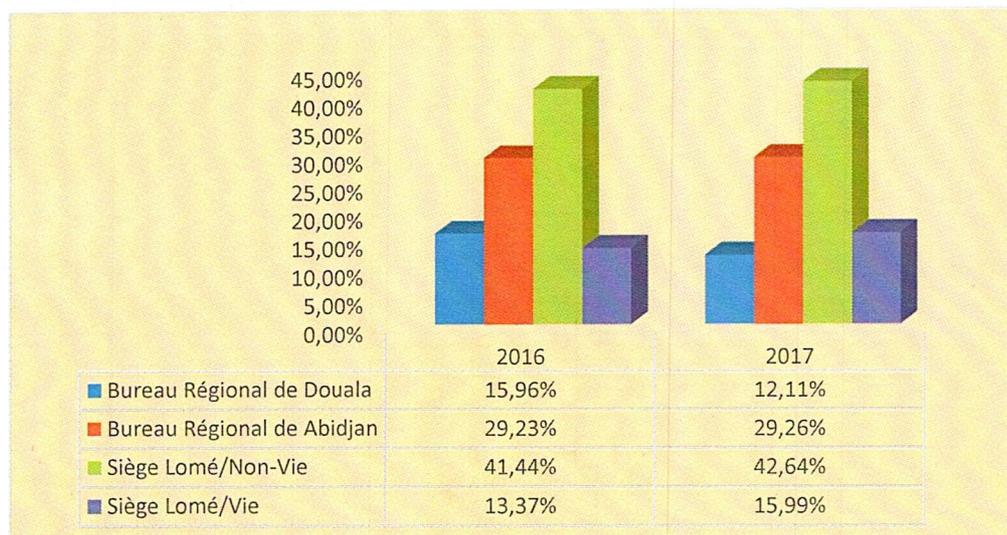


Source : rapport annuel CICA-RE 2017

### III-5-2) Poids des différents Centres de Production

Parmi les Centres de Production existant jusqu'en 2017, le Siège tient la tête. Cette position dominante s'explique par le volume d'activité et les marchés couverts par ce dernier.

**Graphique 5:** Poids des centres de production dans le chiffre d'affaires



Source : rapport annuel 2017 de la CICA-RE

Le Siège (Opérations Vie et Non-Vie confondues) fait à lui seul 58.63% du Chiffre d'affaires de l'exercice 2017 toutes branches confondues. Il est suivi du BR d'Abidjan qui totalise 29.26%. Le BR de Douala ne représente que 12.11% du chiffre d'affaires en 2017. On peut noter que le BR de Douala a subi de plein fouet les conséquences de la crise pétrolière entre 2016 et fin 2017 avec une forte baisse de sa part dans la constitution du chiffres d'affaires. Avec l'opérationnalisation des Bureaux de contrat de Tunis et de Nairobi, la répartition pourrait changer à fin 2018.

### II-5-3) Poids des branches dans le chiffre d'affaires

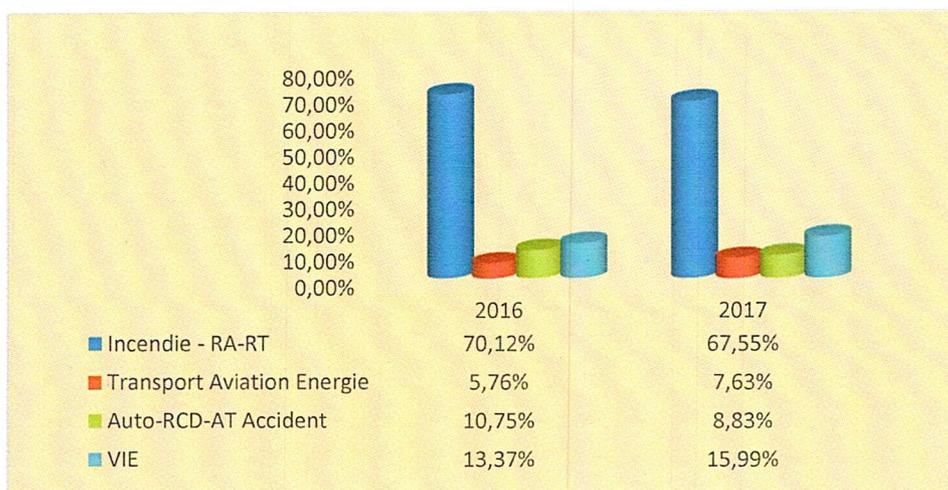
Le portefeuille de la compagnie est réparti entre les opérations Vie et Non-Vie. Les opérations Non-Vie sont globalement réparties en trois branches à savoir :

- **Incendie-Risques-Annexes & Risques-Techniques (Incendie-RA-RT):** cette branche regroupe toutes les souscriptions Incendie et Risques Annexes ainsi que les Risques Techniques ;
- **Transport Aviation et Energie :** cette branche regroupe toutes les souscriptions en transport, aviation, énergie et risques associés ;

- **Auto-RCG-RCD Accidents** : Cette branche regroupe toutes les souscriptions en Automobile, Responsabilité Civile Décennale et Responsabilité Civile en générale. Elle couvre aussi les Accidents (individuelles accidents).

La CICA-RE, par sa position et son statut dans la zone CIMA développe toutes les branches exploitées par les compagnies d'assurance de la zone.

**Graphique 6:** Poids de chaque branche dans le chiffre d'affaires



**Source :** rapport annuel 2017 de la CICA-RE

La branche Incendie-RA-RT tient de loin le haut du pavé avec un poids de 70,12% en 2016 contre 67,55% en 2017. Cette branche est l'une des branches qui enregistrent un nombre élevé de cumuls d'engagements.

Elle est suivie de la branche vie avec un poids de 13,37% en 2016 contre 16% en 2017 soit une croissance de 2,63%. Les deux autres branches font un poids cumulé de 16,51%<sup>10</sup> en 2016 contre 16,43% en 2017.

Au total, la branche Non-Vie représente à elle seule en moyenne 85% du portefeuille de la CICA-RE. C'est ce qui justifie le fait que notre étude ne porte fondamentalement que sur les Opérations Non-vie.

### III-6) La sinistralité du portefeuille

La sinistralité est un des indicateurs de la qualité du portefeuille constitué par un réassureur. Le tableau ci-après présente la sinistralité répartie par grandes branches de la

<sup>10</sup> Il s'agit des branches transport-Aviation-Energie, Auto-RC-RCD-Individuelle Accident suivant la répartition du graphique n°6

compagnie sur une période de cinq (05) ans. Dans l'ensemble, la sinistralité du portefeuille est bonne sur les cinq ans.

**Tableau 1:** Détail de la sinistralité par branche entre 2013 et 2017

BRANCHES	PRIMES ACQUISE 2017	CHARGES DE SINISTRE 2017	TAUX S/P					S/P moyen
			2017	2016	2015	2014	2013	
Incendie RA RT	31 041 284	20 688 789	67%	52%	54%	44%	59%	55%
Transports-Aviation-Energie	3 424 836	1 603 950	47%	54%	39%	40%	437%	123%
Auto RCD AT Accidents	4 177 982	-385 926	-9%	48%	33%	20%	47%	28%
TOTAL NON-VIE	38 644 102	21 906 814	57%	51%	47%	39%	58%	50%
VIE	5 576 926	2 972 258	53%	41%	35%	39%	26%	39%
TOTAL GENERAL	82 865 130	46 785 885	56%	50%	46%	39%	54%	49%

Source : rapport annuel 2017 de la CICA-RE

La branche Incendie-RA-RT a enregistré le taux de S/P le plus important sur la période, soit 67% en 2017 contre une moyenne de 55% sur les cinq ans. La branche transport a connu en 2013 un S/P important du fait d'une charge de sinistre exceptionnelle. Cette situation a été corrigée dès 2014. On note toutefois que la Vie qui ne représente que 15% du portefeuille enregistre une sinistralité moyenne de 39% sur les cinq ans avec en 2017, un S/P de 53%.

## Section 2: Intérêt et méthodologie de l'étude

Dans cette section, nous aborderons respectivement l'intérêt (paragraphe 1) puis nous présenterons les objectifs ainsi que la méthodologie adoptée (paragraphe 2).

### I- Intérêt de l'étude

La présente étude portant sur la détection et la gestion du risque de cumul présente un intérêt particulier pour le secteur de la réassurance et ceci pour plusieurs raisons.

D'abord, elle permet de proposer au secteur de la réassurance dans la zone CIMA une réflexion sur un sujet assez peu évoqué malgré son importance pour chacun des acteurs.

Ensuite, pour la CICA-RE, elle permettra de prendre des mesures idoines pour mieux contenir ce risque important pour elle, compte tenu de la position qu'elle occupe dans la zone et de sa vision.

Aussi, ce travail représente un appel lancé aux acteurs du secteur de la réassurance africaine qui n'ont pas encore perçu l'importance de la mise en place d'un cadre performant de gestion des risques en général et du cumul des engagements en particulier.

Par ailleurs, le présent travail est une réflexion à caractère pratique et empirique même s'il ne s'intéresse qu'à la CICA-RE. De ce point de vue, il contribue à l'enrichissement des approches de gestion du portefeuille du réassureur et pourrait être le point de départ de réflexions ultérieures qui pourraient s'en inspirer pour l'approfondissement des débats.

Enfin, dans sa dimension personnelle, le présent travail a pour intérêt d'accroître nos connaissances en matière de gestion des cumuls dans une société de réassurance. Il constitue également une preuve d'opérationnalisation de nos connaissances théoriques reçues au cours de notre cursus à l'IIA.

## **II- Méthodologie de l'étude et difficultés rencontrées**

### **II-1) Objectifs et méthodologie de l'étude**

#### **II-1-1) Objectifs de l'étude**

##### **II-1-1-1) Objectif Général (OG)**

Analyser le dispositif de gestion du risque de cumul à la CICA-RE afin de le caractériser et d'apprécier son efficacité dans le pilotage de l'entreprise.

##### **II-1-1-2) Objectifs spécifiques (OS)**

Ils se rattachent aux questions spécifiques de recherche. On en distingue trois :

- OS<sub>1</sub> : Identifier et apprécier les caractéristiques d'un système de gestion des cumuls d'engagement dans une compagnie de réassurance
- OS<sub>2</sub> : Proposer un contenu à la gestion des risques de cumuls dans les compagnies de réassurance
- OS<sub>3</sub> : Faire des propositions d'améliorations allant dans le sens du renforcement du système de gestion des cumuls dans l'élaboration de la stratégie de gestion de la CICA-RE

## **II-2) Méthodologie de l'étude et difficultés rencontrées**

### **II.2-1) Méthodologie de l'étude**

L'étude que nous menons dans le cadre de notre stage de fin de formation s'insère dans une perspective de recherche explicative qui est une étude à caractère recherche appliquée ayant pour centre d'intérêt principal la compréhension ou l'explication d'une situation professionnelle.

La situation professionnelle objet de l'étude porte sur la maîtrise d'un des risques les plus importants auxquels toute compagnie de réassurance est exposée. Notre préoccupation première a été de chercher à comprendre les causes du risque de cumul, ses conséquences sur l'entreprise ainsi que les stratégies de gestion à mettre en place pour le maîtriser. Plusieurs techniques nous ont permis d'obtenir des informations nécessaires au développement de notre sujet.

La méthode d'investigation utilisée dans cette étude est centrée sur l'observation participante, la recherche documentaire complétée par des entretiens menés au moyen d'interviews.

#### **II-2-1-1) Recherche documentaire**

Elle est utilisée à toutes les étapes de l'étude. En effet, elle nous a permis de circonscrire notre sujet au départ à travers la lecture d'anciens travaux. La recherche documentaire est un véritable baromètre qui nous a permis de mesurer la portée et les limites des différents concepts et travaux traitant de la gestion des risques dans le cadre de l'entreprise. Les principales sources sont la bibliothèque de l'IIA et celle de la CICA-RE, les rapports annuels de certaines compagnies de réassurance, certaines réflexions sur la gestion des risques, des revues professionnelles en ligne telles que : Argus assurances, Sigma (la revue de Swiss-re), Algreas (la revue de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR)), le réassureur africain (la revue de AFRICA-RE), FANAF, CIMA, IAIS, Atlas magazine pour ne citer que celles-là.

Les principaux documents consultés sont les anciens mémoires et articles, les ouvrages sur la réassurance et la gestion des risques, le code CIMA, une étude effectuée par la CIMA relative à la réglementation de la réassurance dans la zone ainsi qu'une autre étude faite par le cabinet FANACTU et pourtant sur les incidences des modifications apportées par l'article 308 du code CIMA.

### **II-2-1-2) Observation participante**

Elle a consisté à observer directement les mécanismes de fonctionnement des services et les séquences de déroulement des activités de la compagnie notamment toutes les activités entrant dans la chaîne de souscription et de gestion des risques. Elle nous a permis de mesurer l'engouement et la motivation des agents dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes, de constater avec eux les difficultés auxquelles ils sont confrontés et d'apprécier le climat organisationnel au sein de la CICA-RE. Elle nous a été aussi d'une utilité pratique dans la détection des relations interpersonnelles qui caractérisent une compagnie de réassurance comme la CICA-RE.

### **II-2-1-3) Entretiens avec les responsables**

Les entretiens ont été facilités par notre Directeur de stage qui nous a présenté lui-même dès notre arrivée dans l'entreprise et qui s'est impliqué pour que nous ayons le moins possible de difficultés. Les entretiens ont été menés au moyen d'un guide d'entretien. Cette technique nous a permis d'entrer en communication directe avec les différents responsables et plus précisément les directeurs, les consultants, les souscripteurs, les chefs services ainsi que tous ceux qui, au siège de la compagnie et dans les bureaux, se retrouvent dans le processus de production et de gestion technique de l'entreprise.

Grâce à cette méthode, nous avons eu davantage d'informations sur les besoins en outils de pointe des responsables opérationnels de la société en matière de gestion du risque de cumul. Il a été aussi l'occasion pour nous d'apprécier les outils mis en place et le système de contrôle existant, la perception de certains agents quant à l'importance de la prise en compte d'un tel risque dans l'élaboration des stratégies.

Compte tenu de la mobilité du personnel ressource, nous avons préféré ne pas administrer un questionnaire classique mais de profiter des entretiens pour poser les questions que nous avons référencé sur un document. Ce document de référence s'est adapté aux activités chacune des personnes rencontrées.

### **II-2-1-4) Méthodes d'analyse des données**

Notre approche d'analyse des données a été quantitative et qualitative afin de répondre aux questions de type quoi ? Pourquoi ? Comment ? Que nous nous sommes posé dans le cadre de l'étude. L'approche qualitative est du type interprétative consistant à transformer les discours

en texte des interviewés afin d'en donner une signification possible. Quant à l'approche quantitative, il a été appliquée aux données statistiques et aux questionnaires qui cherchent à répondre aux questions de type combien d'interviewés ont-ils choisi tel ou tel critère d'importance accordée à la gestion des cumuls.

### **II-3) Difficultés rencontrées et limites de l'étude**

La difficulté principale rencontrée est liée au temps très court dont nous avons disposé pour faire ce travail couplée au nombre restreint de pages constituant le corps de l'étude. Nous aurions souhaité avoir plus de cinq mois afin de mieux appréhender les contours de la problématique abordée. Quant aux limites, elles concernent le fait que les éléments d'analyse peuvent ne pas être exhaustifs compte tenu de la complexité du sujet.

La méthodologie de travail adoptée nous a permis d'appréhender la stratégie de souscription que mettent en place les réassureurs à travers ses propales composantes et de pouvoir dégager les raisons de la constitution des cumuls d'engagements. Tout ceci nous a conduit à la définition ainsi que la présentation des différents types de cumuls d'engagements. C'est l'objet du chapitre suivant.

## **Chapitre 2: Stratégie de souscription et cumul des engagements du réassureur**

Dans ce deuxième chapitre, il sera question de passer en revue les axes fondamentaux de la stratégie de souscription dans une compagnie de réassurance (section 1) et de présenter les différents types de cumuls d'engagement ainsi que leurs raisons (section 2).

### **Section 1 : Stratégie de souscription dans une compagnie de réassurance**

Le métier du réassureur consiste à souscrire et gérer les contrats de réassurance. La souscription est par conséquent au cœur du métier du réassureur. Ce dernier définit une stratégie de souscription qu'il met en œuvre afin de réaliser sereinement son activité. Cette stratégie de souscription définit les paramètres permettant de déterminer les modes et type de réassurance, les branches à exploiter, les types de risques à souscrire, les zones de souscription, la politique de rétention et les limites de souscription des risques, les outils de maîtrise du portefeuille, les conditions de souscription, les tarifs et faire en sorte que le réassureur exerce une activité rentable et suffisamment stable. Le but final est de créer de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes.

#### **I- Modes et types de cession en réassurance**

##### **I-1) Modes de réassurance**

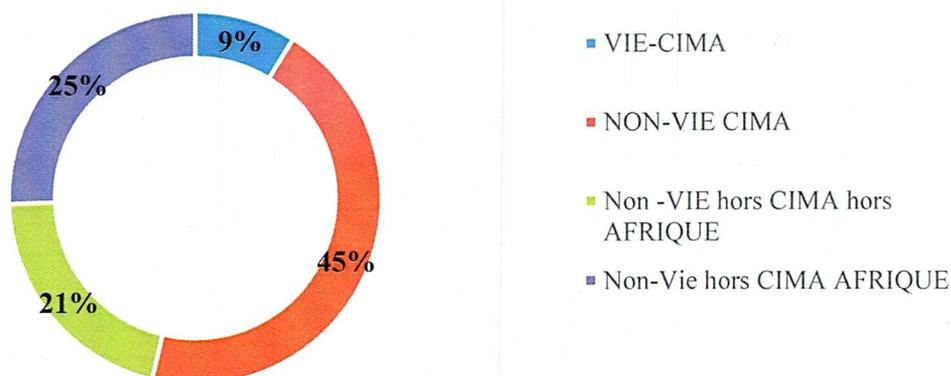
Il existe principalement deux modes de réassurance à savoir la réassurance obligatoire et la réassurance facultative. Entre ces deux modalités se trouve une forme intermédiaire dite facultative-obligatoire (Facob) conférant à l'assureur la faculté de céder ou non un risque donné et obligeant le réassureur à accepter toutes les cessions individuelles de l'assureur. Dans la zone CIMA en général et à la CICA-RE en particulier, les souscriptions sont principalement issues des affaires facultatives et des traités.

### I-1-1) Réassurance Facultative

La Réassurance facultative est la forme de réassurance la plus ancienne. Elle permet de réassurer les risques individuels en laissant à l'assureur direct, l'entière liberté de choisir s'il souhaite réassurer un risque et, le cas échéant, lequel il souhaite couvrir. Le réassureur a également la faculté d'accepter ou de refuser les affaires qui lui sont proposées par l'assureur.

La CICA-RE dispose d'un réseau de Souscripteurs chargés de la souscription d'affaires facultatives. Les offres de souscriptions facultatives parviennent presque exclusivement par courriel électronique aux souscripteurs dans les différents centres de production. Ceux-ci les examinent en respect des procédures et du guide de souscription et décident de souscrire ou de décliner l'offre. Le graphique ci-après présente la répartition au titre de l'exercice 2017 des acceptations facultatives de la CICA-RE.

**Graphique 7 :** Répartition des acceptations facultatives entre Vie et Non-vie, CIMA et hors CIMA



**Source :** Rapports annuels 2017 CICA-RE

La zone CIMA représente 54% (9% en Vie et 45% en Non-vie) de l'ensemble des souscriptions facultatives de la compagnie. Elle est suivie respectivement de la zone hors CIMA d'Afrique et de la zone hors CIMA hors Afrique avec 25% et 21%. Les souscriptions facultatives en Vie sont exclusivement limitées à la zone CIMA.

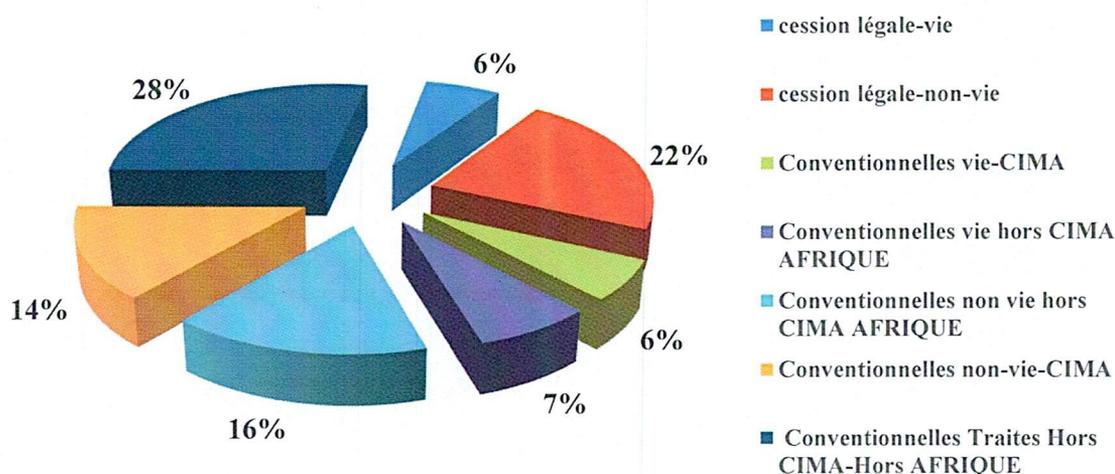
### I-1-2) Réassurance Facultative-Obligatoire

C'est une formule intermédiaire entre la réassurance obligatoire et facultative. C'est une réassurance de type facultative pour l'assureur et obligatoire pour le réassureur. Elle porte le nom de « fac-ob ou Open Cover » en anglais, ce qui signifie que la couverture est ouverte à l'assureur qui s'en sert s'il le veut. Elle n'est pas pratiquée par la CICA-RE.

### I-1-3) Réassurance Obligatoire ou traité

La réassurance obligatoire est matérialisée par le traité de réassurance qui est un document signé des deux parties, fixant les conditions de cession par l'assureur, d'acceptation par le réassureur et de gestion des affaires. Elle revêt un caractère obligatoire pour la cédante et le réassureur, c'est-à-dire qu'il y a obligation de cession pour la cédante et obligation d'acceptation pour le réassureur, pourvu que le risque entre dans le cadre du traité conclu. Les traités sont généralement conclus une fois l'an et renouvelables ou pour une période indéterminée. Ce mode de réassurance est pratiqué par la CICA-RE. En 2017, le portefeuille traité de la CICA-RE est réparti ainsi qu'il suit :

**Graphique 8 :** Acceptations en traités entre cession légale et conventionnelle en fonction des zones



Source : Rapport annuel 2017 de la CICA-RE

Les acceptations légales représentent 28% (22% en Non-vie et 6% en Vie) du total des acceptations en traités. La zone CIMA totalise un taux de 49% du total des acceptations traités. Les traités vie en zone hors CIMA d'Afrique occupent 7% tandis que ceux de la Non-vie dans la zone hors CIMA font 44% de l'ensemble des acceptations facultatives.

### I-2) Types de cession en réassurance

Sur le plan technique, l'on distingue deux formes ou types de réassurance à savoir : La réassurance proportionnelle et la réassurance non proportionnelle

#### I-2-1) Réassurance proportionnelle ou de capitaux

Une réassurance est dite proportionnelle ou réassurance de capitaux si l'assureur et le réassureur conviennent d'un taux de cession pour chacun des risques en portefeuille (le taux peut être fixe ou variable selon le type de cession choisi). Ce taux de cession est alors appliqué à la prime originale, pour former la prime de réassurance. Lorsqu'il y a un sinistre, le même taux de cession est appliqué au montant du sinistre pour former la part du réassureur dans le montant du sinistre.

Il existe deux formes de réassurance proportionnelle : la réassurance en quote-part ou en participation pure et la réassurance en excédent de plein.

#### **I-2-1-1) Réassurance en Quote-part ou en participation pure**

C'est l'une des formes d'accord les plus simples. Un traité en quote-part, encore appelé traité en participation pure, est un accord en vertu duquel les primes et les sinistres de l'ensemble des affaires souscrites par la cédante dans une branche ou sous-branche donnée sont répartis proportionnellement entre le réassureur et l'assureur suivant un taux identique pour toutes les affaires entrant dans le cadre de l'accord. Chaque sinistre, quelle que soit son importance est partagé selon la même proportion entre assureur et réassureur.

#### **I-2-1-2) Réassurance en Excédent de plein (EDP)**

Le traité en Excédent de plein est un accord en vertu duquel les primes et les sinistres concernant chaque risque dont les capitaux sont supérieurs à ce que la compagnie d'assurance cédante peut conserver pour propre compte sont répartis proportionnellement entre la compagnie et les réassureurs en excédent. Dans cet accord, la part de la compagnie est celle qui correspond pour le risque considéré, à son plein de conservation, et la part des réassureurs, celle qui correspond à l'excédent réassuré, lequel est toujours soumis à la limite d'un nombre maximal de pleins, c'est-à-dire d'un multiple maximal de la conservation pour propre compte de la cédante.

#### **I-2-2) Réassurance non proportionnelle ou réassurance de sinistre**

La réassurance non proportionnelle se distingue de celle proportionnelle sur l'objet. En effet, pendant que la réassurance proportionnelle s'applique directement sur les capitaux assurés, celle non proportionnelle porte sur les sinistres. Les traités non proportionnels visent principalement à répondre au besoin de l'assureur de se protéger contre les conséquences financières de sinistres de montants élevés ou séries de sinistres pouvant mettre en péril sa

solvabilité. Le principe de base consiste à faire supporter à la cédante la seule charge de sinistre inférieure ou égale à une limite (franchise ou priorité) et au(x) réassureur(s), le montant du sinistre supérieur à cette limite sans toutefois dépasser un certain niveau appelé portée ou engagement du traité.

On distingue deux types de réassurance proportionnelle à savoir : l'excédent de sinistre (XL) ou (Excess loss en anglais), par risque et/ou par événement et l'excédent de perte annuelle ou Stop Loss (SL).

### **I-2-2-1) Réassurance en Excédent de Sinistre**

Un traité de réassurance en excédent de sinistre couvre la part de chaque sinistre excédant un seuil donné, appelé priorité. Le réassureur limite son intervention à un montant donné par sinistre, appelé portée. La limite (ou plafond de garantie) du traité est obtenue en additionnant la priorité et la portée. Les réassureurs utilisent habituellement la terminologie suivante: Portée XS Priorité.

Il s'agit d'un véritable achat de couverture de réassurance et le prix payé par l'assureur tient compte de son exposition réelle et de sa capacité de rétention sur un sinistre donné. L'XL, en mettant à la charge de l'assureur les petits sinistres inférieurs à sa priorité, permet à celui-ci de limiter le montant des primes cédées au réassureur. Ce traité favorise un écrêtement des grands sinistres notamment les sinistres exceptionnels et réduit le besoin en capital de l'assureur par l'homogénéisation de sa rétention. De plus, apporte-il une solution contre le risque de cumul.

Il se pratique selon le cas, des XL par risque, des XL par événement, ainsi que des combinaisons et autres variantes de ces deux.

- **L' XL par risque** protège l'assureur contre la survenance d'un sinistre supérieur à la priorité sur un risque donné du portefeuille réassuré.
- **L'XL par événement** est une protection contre le risque de cumul associé à la survenance d'un même événement (conflagration, tremblement de terre, tempête, inondation,...) touchant à la fois plusieurs risques du portefeuille de l'assureur. Des combinaisons de ces deux types sont possibles.

### **I-2-2-2) Réassurance en Excédent de Perte Annuelle ou Stop Loss (SL)**

Le SL prend en charge le montant annuel global des sinistres, au-delà d'un certain pourcentage ou d'un certain montant. L'assureur fixe ainsi un pourcentage maximum de la charge totale de sinistre qu'il peut supporter ou payer sur un exercice et une branche ou combinaison de branches d'assurance donnée (s), et laisse à la charge du réassureur la partie de la charge totale de sinistre allant au-delà et ce dans la limite du traité.

Le traité SL apporte la solution à une limite présente dans tous les types de traité susmentionnés à savoir une fréquence anormalement élevée (risque de fréquence). Par ce fait même, le SL permet le lissage ou la stabilisation du résultat de l'assureur. De plus, de tous les traités, c'est la forme la plus facile à mettre en œuvre avec des coûts administratifs les plus faibles car appliqué en fin d'exercice lorsque le S/P est connu conformément aux bornes et au portefeuille couvert.

La littérature l'identifie comme la forme de réassurance idéale et la plus optimale. Ces atouts sont tempérés par son coût jugé très élevé. Par ailleurs, le risque moral y est élevé pour les réassureurs. Les stop loss sont très peu utilisées dans la zone CIMA.

## **II- Autres éléments de la stratégie de souscription**

### **II-1) Branches d'activité**

La réassurance est considérée comme étant une technique de répartition verticale du risque. En cela, elle opère dans les mêmes branches que l'assureur dont elle assure le portefeuille. Les branches d'assurance sont multiples et variées et s'adaptent aux besoins des acteurs économiques. Les principales branches les plus fréquemment usitées sont :

- Incendie et risques annexes y compris Perte d'exploitation (PE) après incendie ;
- Risques techniques, Tous risques informatiques ;
- Vol y compris, le vol de fonds et valeur en coffre, le détournement, la globale de banque,
- Dégâts des eaux et bris de glace ;
- Automobile, la RC générale et les accidents ;
- Transport corps, facultés et Responsabilités civiles : aériens, maritimes, lacustres et fluviaux,
- Crédit –caution ;
- Micro-assurance,
- Vie

## II-2) Positionnement sur le marché

Le positionnement sur le marché est très déterminant pour le réassureur car sa survie sur ledit marché en dépend fortement. Le réassureur, en fonction des informations qu'il a sur le marché, choisira le ou les modes de réassurance à utiliser. Il pourra choisir comme certains réassureurs d'intervenir uniquement sur les acceptations facultatives, ou sur les traités ou les deux. Par ailleurs, certains réassureurs bénéficient d'une position de leader en fonction généralement de leur implantation, leur rating, leur expertise technique ainsi que la réglementation qui leurs confère une priorité dans les cessions.

La CICA-RE se positionne sur les différents marchés sur lesquels elle est présente en traités et en facultatives. Elle bénéficie d'une cession légale dans la zone CIMA. Les Souscriptions en Vie sont limitées uniquement à l'Afrique. Dans la zone hors Afrique, la CICA-RE n'apérte aucune cédante. Donc, elle se positionne en tant que Suiveur dans cette zone de souscription.

### II-2-1) Implantation du réassureur

Le réassureur peut choisir de s'implanter sur un marché via :

- Entreprise de réassurance : il s'agit d'un réassureur qui établit son siège social sur un marché donné ;
- Succursale: établissement qui ne bénéficie pas de la personnalité juridique, mais qui dispose d'une certaine autonomie de gestion et de direction par rapport à l'entreprise de réassurance à laquelle elle appartient ;
- Bureau de souscription, de représentation ou de liaison : toute représentation d'une entreprise de réassurance qui souscrit ou qui facilite la souscription des risques pour le compte de celle-ci ;

Le type d'implantation dépend des contraintes réglementaires à l'entrée sur un marché donné et du besoin du réassureur de se rapprocher le plus possible de ses clients (Cédantes et Courtiers de réassurance). L'implantation permet au réassureur de mieux appréhender son marché, le comportement des acteurs ainsi que les conditions dans lesquelles les risques se trouvent. Elle peut permettre d'anticiper certains cumuls et de prendre des mesures nécessaires.

Comme nous l'avons déjà précisé dans le premier chapitre, la CICA-RE a son Siège social au Togo. Elle a deux Bureaux régionaux dans la zone CIMA afin de mieux couvrir ces

deux sous-régions. Elle poursuit son expansion avec l'ouverture d'un bureau à Tunis, un autre au Kenya.

### **II-2-2) Cadre réglementaire**

Le cadre réglementaire est déterminant pour le positionnement du réassureur. Il peut s'agir d'un cadre réglementaire imposant au réassureur une barrière à l'entrée ou bien une incitation. Le réassureur peut aussi bénéficier de dispositions favorables comme la cession légale, c'est le cas de plusieurs réassureurs dans la zone CIMA. Nous citons la CICA-RE, AFRICA-RE, SCG-RE et SEN-RE. Il peut s'agir également de contraintes imposées aux assureurs directs locaux par le législateur du fait du protectionnisme en ce qui concerne la cession des affaires aux réassureurs étrangers.

A titre d'exemple, le marché indien qui était dominé par le réassureur national GIC Re (General Insurance Corporation of India) s'est progressivement ouvert aux réassureurs internationaux suite à l'ambition exprimée par le gouvernement fédéral d'en faire « un hub de réassurance dans la région Asie ». Les autorités ont modifié leur réglementation et imposé aux assureurs indiens de céder en priorité leurs risques aux réassureurs locaux dont la note de crédit accordée par les agences de notation est satisfaisante. Sont ensuite considérées comme prioritaires les succursales des réassureurs internationaux, présentant un taux de rétention minimal de 50 %.

Face à cette évolution réglementaire et l'ambition du gouvernement fédéral, les grands réassureurs mondiaux (Swiss Re, Munich Re, Hannover Re, XL Catlin, Lloyd's of London), ont décidé d'y ouvrir une succursale. Scor, qui opérait déjà en Inde depuis quarante-sept ans via sa base de Singapour, a obtenu en décembre 2016 les autorisations nécessaires de la part des autorités indiennes pour s'y implanter. Le CICA-RE a aussi obtenu l'agrément pour souscrire des affaires en Inde depuis 2016.

### **II-2-3) Assistance technique du réassureur**

Les assureurs ont besoin de l'assistance sur plusieurs risques notamment les risques importants, les nouveaux risques et mal connus. Les cédantes ont aussi besoin de l'expertise du réassureur à l'occasion de la survenance de sinistre importants. Les cédantes préféreront des réassureurs expérimentés ayant une vue plus large sur plusieurs marchés et disponibles. La CICA-RE fait de l'assistance technique aux cédantes, une priorité. La compagnie assiste les cédantes en assistant ces dernières lors des visites de risques, ainsi que dans la gestion technique

de leur réassurance à travers les séminaires de formations qu'elle organise à l'intention des marchés.

#### **II-2-4) Rating ou notation financière des réassureurs**

Face à la difficulté pour les cédantes d'analyser efficacement la situation financière des réassureurs, elles se fient à la note attribuée aux réassureurs par les agences de notation. La note traduit l'opinion de l'agence sur la sécurité financière et sur la capacité du réassureur à régler ses sinistres. Toutes les agences de notation qui s'intéressent au secteur de l'assurance en général tiennent compte de l'approche de gestion des risques et évaluent le système mis en place par le réassureur pour maîtriser le risque de cumul, dans leur processus de notation.

Dans la zone CIMA, plusieurs réassureurs se sont fait noter par des agences internationales comme Standard & Poor's, AM Best, CGR et Bloomfield Investment. La CICA-RE est notée B par AM Best et BB+ par CGR.

#### **II-3) Politique de rétention et les limites de souscription en capitaux**

##### **II-3-1) Politique de rétention**

La rétention peut être définie comme étant la limite d'engagement que la compagnie d'assurance et/ou de réassurance est disposée à conserver et prendre pour propre compte sur un seul sinistre.

La fixation du niveau de rétention est une décision parmi les plus difficiles et les plus importantes pour l'avenir de la compagnie et relève de la politique de souscription de l'assureur ou du réassureur ainsi que de leur comportement face à la prise de risque. Les études effectuées ont révélé qu'il n'y a pas de formule mathématique standard de détermination du niveau idéal de rétention.

Le but d'une politique de rétention consiste, pour l'assureur ou le réassureur, à éviter toute fluctuation excessive des résultats de l'entreprise et cela se justifie par le fait que le résultat net de la compagnie est fortement lié au niveau de rétention. En effet, le résultat net d'une compagnie est inversement proportionnel à la charge de sinistre nette supportée par cette dernière. Or la charge de sinistre nette évolue dans le même sens que le niveau de la rétention de la compagnie. Cela revient à dire que le résultat net de la compagnie sera d'autant faible que la rétention sera élevée et la sinistralité importante.

Disons que le niveau de conservation déterminera non seulement l'évolution du résultat réel comme nous l'avons signalé, mais également la part de prime brute originale disponible

pour les investissements. Elle aura une influence prédominante sur la marge de solvabilité de la compagnie.

Tout ce qui précède montre à suffisance la nécessité de porter une attention toute particulière à la politique de rétention.

Il existe deux formes de rétention pratiquées dans les différentes branches ou sous-branches à savoir le plein de rétention ou de conservation que l'on rencontre fréquemment dans les traités proportionnels et la rétention par sinistre (priorité ou franchise d'une tranche d'XL par exemple) relative au traités non proportionnels. A l'intérieur de ces rétentions se trouvent, des rétentions par pays ou par zones géographiques d'engagement.

Notons que la mise en place d'une politique de rétention repose sur :

- Le niveau de fonds propres de l'entreprise ;
- La taille, la composition du portefeuille et son expérience passée,
- Le coût et le mode du programme de rétrocession ;
- Le montant total des engagements en portefeuille : ce dernier point concerne précisément le cumul des engagements

### **II-3-2) Limites de souscription des capitaux**

Il s'agit des possibilités offertes au réassureur par sa rétention et les capacités mises à sa disposition par ses pairs à travers le programme de rétrocession. En effet, le programme de rétrocession définit l'engagement maximal des rétrocessionnaires. Le programme de rétrocession est l'équivalent du programme de réassurance des Assureurs cédantes à la différence que les rétrocessionnaires sont eux aussi tous des réassureurs professionnels. En fonction de la structure du portefeuille du réassureur et de ses choix, le programme de rétrocession peut être proportionnel, non proportionnel ou bien une combinaison des deux.

Au-delà des capacités mises à la disposition du réassureur par son programme de rétrocession, ce dernier peut ponctuellement acheter des couvertures en rétrocession spécifique et comparatives à la réassurance facultative des assureurs directs.

Notons qu'il est établi un lien entre les limites de souscription et la notion de cumul car on ne peut parler de cumuls problématiques qu'en le comparant aux limites définies par les traités de rétrocession. Et réciproquement, la détermination des capacités de souscription dépend fortement des cumuls en portefeuille.

## **II-4) Acteurs de la chaîne de souscription**

Dans la chaîne de souscription de la réassurance, nous retrouvons le souscripteur et tous ceux qui sont assimilés, l'assureur ou cédante et le courtier de réassurance.

### **II-4-1) Le souscripteur**

Le souscripteur est le maillon essentiel de la chaîne de souscription. Il est le principal apporteur d'affaires en charge de souscrire les contrats et d'engager le réassureur. C'est un technico-commercial et un négociateur de haut niveau qui noue et entretient de solides relations professionnelles avec les cédantes (notamment les chargés de réassurance) et les courtiers de réassurance qui sont ses interlocuteurs à travers des contacts réguliers.

Le souscripteur reçoit et analyse les demandes des partenaires, les apprécie et/ou propose des conditions techniques c'est-à-dire les clauses contractuelles, négocie les conditions techniques et financières avec ses correspondants, se charge de la rédaction des documents contractuels d'engagement, propose des aménagements techniques éventuels aux contrats suivant les contraintes de négociation.

Le souscripteur a la latitude d'accepter ou refuser de participer à tel ou tel contrat et dans le cas où il décide d'y participer, il prend une part qui correspond à la capacité de souscription définie par la compagnie en fonction de sa politique de souscription.

On note une spécialisation de plus en plus prononcée des souscripteurs dans différentes branches et/ou types de risques. Chaque centre de production de la CICA-RE est doté d'au moins un souscripteur. Au siège, on compte six souscripteurs opérationnels avec différents grades.

### **II-4-2) Cédante /rétrocédant**

Il peut s'agir d'une compagnie d'assurance, d'une société captive de réassurance ou d'une société de réassurance qui négocie son programme de rétrocession ou qui sollicite une rétrocession spécifique (on parle ici de rétrocedant). Généralement, le souscripteur est en contact avec le responsable chargé de la réassurance chez la cédante. Pour ce qui concerne les réassureurs professionnels ainsi que les sociétés captives de réassurance, le contact se fait avec le responsable en charge de la rétrocession ou toute personne habilitée.

### **II-4-3) Courtiers et Sociétés de courtage en réassurance**

Il s'agit de personnes physiques ou morales qui ont pour vocation de placer des affaires de réassurance, en vertu d'un mandat, soit des cédantes, soit des réassureurs (dans le cas de la mise en place d'un programme de rétrocession). Le mode opératoire est simple, lorsque le courtier a une affaire (traité ou facultative) à placer, il intéresse plusieurs réassureurs en fonction des exigences de la cédante, son objectif étant de réunir théoriquement les meilleures conditions de placement pour la cédante et de s'assurer que la cédante ne sera pas à découvert en cas de sinistre. Cette prise en compte du risque de contrepartie fait que le courtier place le risque auprès de plusieurs réassureurs.

Les courtiers de réassurance sont souvent approchés par certains réassureurs qui souhaitent se positionner sur certains marchés difficiles d'accès ou sur lesquels ils n'ont pas assez d'informations ou qui sont très éloignés de leur localisation.

La CICA-RE travaille avec un réseau étendu de courtiers de réassurance de par le monde. Nous citons à titre d'exemple NASCO France, ARC, ARB, KEK, etc.

## **Section 2 : Constitution du portefeuille et cumul des engagements**

Dans cette section, nous évoquerons successivement la constitution du portefeuille d'un réassureur et l'approche conceptuelle de la notion de cumul d'engagements.

### **I- Constitution du portefeuille**

Une fois la stratégie de souscription mise en place et opérationnalisée, les souscripteurs engagent la compagnie via des traités individuels de réassurance, des acceptations facultatives, la mise en place de programmes de réassurance avec différentes cédantes des différents marchés sur lesquels la compagnie s'est positionnée. On aura ainsi des portefeuilles vie et non vie, traités et facultatives et de façon plus détaillée, des sous-portefeuilles en fonction des différentes branches et zones d'activité.

Les portefeuilles ainsi constitués seront agrégés pour constituer un portefeuille unique qui est celui de la compagnie de réassurance. Toutefois, chaque sous-portefeuille conserve ses

spécificités en fonction de sa taille, son exposition, la ou les branches concernées ainsi que les marchés y ayant traits.

La gestion du portefeuille du réassureur nécessite l'identification des risques (vu comme menace) qui pèsent sur ce dernier, des opportunités qu'il regorge et fait l'objet de plusieurs modélisations en fonction du but visé.

Dans le processus de protection et d'optimisation du portefeuille, le réassureur définit sa rétention, et en fonction de son niveau d'engagement, met en place un programme de rétrocession. Il apparaît donc nécessaire pour le réassureur de connaître l'étendue des engagements pris en portefeuille sur un risque donné ainsi que sur une zone géographique déterminée.

## **II- Approche conceptuelle de la notion de cumul des engagements**

Dans ce paragraphe, nous évoquerons la notion de cumul des engagements ainsi que les raisons et les types de cumul qu'on peut rencontrer.

### **II-1) Définition de la notion de cumul**

La problématique du risque de cumul des engagements du réassureur n'a pas fait l'objet d'une importante littérature. Il faut se référer aux professionnels du secteur ainsi qu'à certaines associations professionnelles telles APREF pour avoir des pistes d'appréhension de ce risque

Le cumul est défini comme étant l' « *ensemble des risques pouvant être touchés par un même événement dommageable ou l'ensemble des participations souscrites sur un même risque.* Ainsi, la notion de cumul renvoie :

- Soit à la concentration de participation du réassureur sur un même risque : cette concentration provient du fait que les sources d'engagement du réassureur sont multiples (Cédantes en directe, courtiers de réassurance, captives de réassurance, et réassureurs professionnels par le biais de la rétrocession)
- Soit à la concentration de plusieurs risques dans un endroit donné à un instant T ou bien dans un espace géographique donné. Le cumul est dans ce cas lié à la notion d'évènement.

Nous faisons remarquer qu'entre ces deux grands types de cumuls existent d'autres qui sont soit conventionnels (facultatives et traités), soit liés aux branches.

## **II-2) Raisons du cumul des engagements**

Le cumul des engagements prend sa source dans la stratégie de souscription, cœur de métier du réassureur.

En effet, comme nous l'avons vu, le réassureur, par l'entremise de ses souscripteurs, accepte des affaires venant le plus souvent de plusieurs sources. Cette diversification de sources a un fondement qui repose d'une part, sur la diversification du risque de contrepartie par l'assureur et d'autre part, sur l'allocation du capital et la dispersion des risques par le réassureur.

### **II-2-1) Diversification du risque de contrepartie par l'assureur**

L'assureur étant soucieux du risque de contrepartie que peut représenter la réassurance pour lui, évite de concentrer la totalité de ses cessions entre les mains d'un seul réassureur ou d'un petit nombre de réassureurs peu capitalisés et mal structurés. C'est pour cela qu'il choisira d'intéresser plusieurs réassureurs parmi les mieux capitalisés et structurés, pour le placement de ses traités de réassurance.

En fonction de l'importance, les spécificités de leur portefeuille et de certaines autres considérations, les cédantes confient une part importante du placement de leur programme de réassurance à des courtiers de réassurance, qui, à leur tour se charge chacun en ce qui le concerne de le placer auprès de différents réassureurs souvent en fonction des critères tels que le rating, la réactivité, la proximité, etc.

Il est d'ailleurs fréquent de rencontrer des bouquets sur lesquels interviennent des réassureurs, lesquels bouquets sont placés au travers de plusieurs sources (une partie par l'assureur lui-même et une autre partie par des courtiers de réassurance). Certaines cédantes préfèrent placer leur programme traité par traité en limitant l'intervention de chaque réassureur à un nombre déterminé de traités.

Pour ce qui concerne les affaires facultatives, le placement suit à peu près le même cheminement avec la diversification des sources.

Ainsi, un réassureur peut se retrouver engager sur un même risque, plusieurs fois et dans ces conditions, son engagement sur ledit risque est égale à la somme de ses différents engagements.

### **II-2-2) Allocation du capital par le réassureur et la dispersion des engagements**

Le réassureur œuvre pour la valorisation du capital mis à sa disposition par les actionnaires. A chaque souscription, le souscripteur met en jeu le capital des actionnaires. Le réassureur a par conséquent besoin de diversifier son portefeuille car il peut être exposé au

comportement de certains correspondants peu scrupuleux ou incapables de souscrire et de gérer leurs affaires d'une manière suffisante. Comme le dit un adage, « on ne met pas tous ses œufs dans le même panier », il évitera de concentrer tout son portefeuille entre quelques branches ou sous-branches ou bien entre quelques cédantes et sur une zone déterminée. Le réassureur œuvre pour l'homogénéisation de son portefeuille à l'échelle mondiale et pour cette raison, prendra le plus souvent une part (< 100%, les acceptations sont souvent faites avec des taux très faible sur certains risques) des traités et facultatives qui lui sont proposés.

Ainsi, par le jeu de cette diversification, le réassureur se retrouve engagé sur un même risque à travers plusieurs sources.

### **II-3) Types de cumul d'engagement du réassureur**

A la suite de notre précédent développement, nous notons que les cumuls peuvent provenir de plusieurs sources. Certains cumuls sont observables par risque et d'autres le sont à l'échelle d'une concentration géographique de plusieurs risques. Il y a des cumuls provenant uniquement des traités tandis que d'autres sont exclusivement relatives aux facultatives. On observe aussi des cumuls issus de la combinaison des traités et des facultatives (on parle de cumuls conventionnels). Il existe aussi des cumuls entre différentes branches ou à l'intérieur d'une même branche. De tous les cumuls dont nous venons de faire cas, certains sont connus à priori, on parlera de « cumuls connus » tandis que d'autres ne le sont qu'à posteriori, ce sont les « cumuls inconnus ».

#### **II-3-1) Cumuls connus**

Il s'agit de cumuls qui sont à priori connus ou décelables en amont au moment même de la souscription. Ce type de cumuls se rencontre le plus souvent dans des acceptations facultatives.

Exemple : le souscripteur reçoit de deux différentes sources, une proposition de placement en facultative provenant d'une même cédante et couvrant une même police. Le souscripteur vigilant pourra constater ce cumul et savoir en fonction de sa capacité de souscription, ce qu'il peut prendre.

### II-3-2) Cumuls inconnus

Les cumuls inconnus sont pour la plus part du temps ceux qui passent dans les traités de réassurance. En effet, comme nous l'avions signalé plus haut, lorsque le réassureur conclut un traité avec une cédante, il n'a plus la main mise sur les risques qui alimenteront ledit traité, pourvu que ces risques rentrent dans le cadre de ce qui a été convenu de céder au réassureur. Dans de telles conditions, si un risque fait l'objet de coassurance auprès de plusieurs cédantes réassurées par lui, ledit risque peut facilement alimenter les différents traités sans que le réassureur ne puisse en avoir connaissance. Ce sera peut-être à l'occasion d'un sinistre que le réassureur en sera informé (cas des avis de sinistres).

### II-3-3) Cumuls entre branches distinctes

Ce sont des cumuls qui peuvent provenir de différentes branches couvrant un même risque. Par exemple la combinaison des branches Aviation et individuelle accidents, etc. Lorsque le mode de rétention a été conçu pour protéger les fluctuations dans chaque branche individuellement, le réassureur peut évidemment se permettre d'ignorer dans une large mesure les cumuls inter branches. Par contre, les compagnies qui optent pour une politique de rétention conçue globalement sur l'ensemble des branches dans lesquelles elles opèrent sans en faire une distinction, doivent s'en préoccuper.

### II-3-4) Cumuls au sein d'une même branche

Il s'agit de cumuls d'engagements dans une branche donnée. En réalité, ce cas de cumul se rencontre lorsque dans une branche donnée répartie en sous-branches, plusieurs garanties sont souscrites sur le même risque et peuvent être simultanément touchées.

**Tableau 2:** Présentation des cumuls au sein d'une même branche

Branches	type de cumul	Description
Automobile	cumul entre différentes polices et sur le même risque	RC aux tiers + dommages au véhicule + IPT
	cumul catastrophique	Collisions impliquant plusieurs véhicules assurés
Incendie	cumul entre différentes polices et sur le même risque	Incendie + perte d'exploitation après incendie
	cumul catastrophique	Explosion, conflagration/Incendie, événements naturels, émeutes / vandalisme, sabotage, hautes eaux / inondations, incendie consécutifs à événements naturels
Risques maritimes et fluviaux	cumul entre différentes polices et sur le même risque	Corps + facultés +RC Collision, P& I, frais de sauvetage.
	cumul catastrophique	idem à incendie + risques de guerre

Risque aviation	cumul entre différentes polices et sur le même risque	Corps+ Privation d'usage+ RC passagers frêt+ Facultés +Accidents personnels passagers et équipage+ RC des tiers non passagers
	cumul catastrophique	idem à incendie + ceux de collision et de chute en zone urbaine
individuelles accidents	cumul entre différentes polices et sur le même risque	Accidents à polices individuelles +accidents polices groupes + accidents passagers + accidents de voyage
	cumul catastrophique	Désastre maritime, terrestre, ferroviaire, aériens
RC générale	cumul catastrophique	RC Produits

**Source :** D'après une étude de Swiss-re, 1972

De nos jours, avec la combinaison des branches, de tels cumuls sont moins fréquents.

### II-3-5) Cumuls par risque

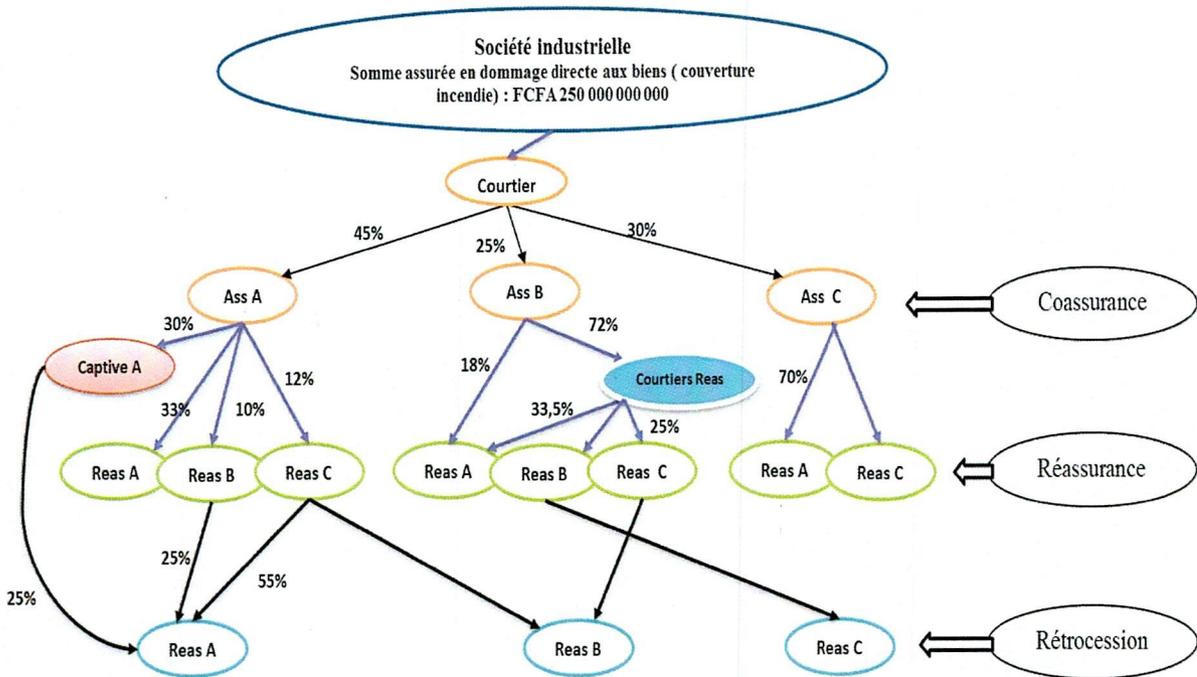
Ce type de cumul provient de la concentration des participations du réassureur sur un seul et même risque. Il concerne généralement les risques très importants en termes de capitaux assurés et/ou mal maîtrisés par les cédantes (les risques émergents).

Les risques importants en termes de capitaux communément appelés risques majeurs font le plus souvent l'objet de coassurance sur les différents marchés et donc sont susceptibles de créer des cumuls d'engagements. Ces risques font par ailleurs l'objet de cession en traité et en facultatives.

Les risques mal maîtrisés par les cédantes directes font aussi l'objet de coassurance sur certains marchés ou simplement de cessions facultatives. C'est le cas sur le marché camerounais, où l'Association des Sociétés d'Assurance du Cameroun (ASAC) a mis en place avec les assureurs du marché, des conventions spéciales ainsi qu'une convention de coassurance de tous les contrats couvrant la RC professionnelle des professions libérales telles que les avocats, les notaires, les huissiers de justices, etc.

La figure ci-après décrit à suffisance la constitution des cumuls d'engagement par risque.

Graphique 9: Exemple de répartition d'un risque industriel



Source : Notre construction

La couverture en assurance incendie de cette société industrielle dont les capitaux s'élèvent à FCFA 250 000 000 000, a fait l'objet de coassurance (Ass A, Ass B et Ass C) puis de la réassurance (Reas A, Reas B et Reas C) et enfin de la rétrocession. La cession en coassurance a été assurée par un courtier d'assurance. L'assureur Ass B a placé une partie de sa quote part du risque via un courtier de réassurance. L'assureur Ass A a, quant à lui, cédé une partie du risque accepté à sa captive et l'autre partie aux réassureurs A, B et C.

On constate que le réassureur Reas A a reçu en acceptation le risque via six (06) différentes sources référencées dans le tableau ci-après. Au total, le réassureur Reas A, participe à l'assurance du risque à hauteur de 53.85% soit un engagement en valeur absolue de FCFA 134 625 000 000.

Tableau 3: Détail de l'engagement total du réassureur Reas A

SOURCES	TAUX	Engagements totaux
Ass A	14,85%	37 125 000 000
Captive A	3,38%	8 437 500 000
Reas B par Ass A	1,13%	2 812 500 000
Reas C par Ass A	2,97%	7 425 000 000
Ass B	4,50%	11 250 000 000
Coustier Reas par Ass B	6,03%	15 075 000 000
Ass C	21,00%	52 500 000 000
<b>totaux</b>	<b>53,85%</b>	<b>134 625 000 000</b>

Source : Nos données et calculs

### II-3-6) Cumuls catastrophes

Il s'agit de cumuls résultant de la concentration de plusieurs risques (dans le sens assurantiel) dans un espace géographique donné ou de façon spontanée dans un endroit donné pendant un temps déterminé. Le cumul est dans ce cas lié à la notion d'évènement. Nous parlons ici de l'exposition du portefeuille au risque de catastrophe.

#### II-3-6-1) Définition du risque de catastrophe

Une catastrophe est le renversement brusque et désastreux d'une situation. Il s'agit d'un fléau, une calamité, un désastre, un cataclysme. D'après François Négrier (1980), une catastrophe est un évènement imprévisible qui met fin à un système antérieurement préexistant.

#### II-3-6-2) Origine des risques catastrophiques

Les risques catastrophiques ont une cause soit naturelle, soit humaine soit hybride c'est à dire à la fois naturelle et humaine. Les catastrophes se produisent pour de nombreuses raisons, mais quatre facteurs contribuent à l'augmentation des risques de catastrophe : le changement climatique, l'urbanisation rapide, la pauvreté et la dégradation de l'environnement.

- ✓ Les catastrophes naturelles : Il s'agit de phénomènes atmosphériques (tempêtes, cyclones, ouragans, grêle, sécheresse, inondation...), géologiques (séismes, mouvements de terrain, tsunamis, éruption volcaniques...), endémiques (parasites, épizooties, invasion de sauterelles...).
- ✓ Les catastrophes humaines : ce sont des phénomènes provoqués par la main de l'homme, on distingue des évènements politiques et technologiques :
  - Les évènements politiques : sont ceux que fait naître l'agressivité des hommes : les guerres, les émeutes, les mouvements de foule, les révolutions, le terrorisme,
  - Les phénomènes technologiques : Il s'agit de la pollution industrielle, les radiations nucléaires, les déchets toxiques, les ruptures de barrage, les accidents de transport, les explosions d'usine, les incendies et les déversements de produits chimiques,
- ✓ Les catastrophes hybrides : Il s'agit d'évènements à l'origine naturelle et humaine.

#### II-3-6-3) Manifestations et conséquences des catastrophes

Les phénomènes taxés de catastrophiques ne le sont pas en eux-mêmes mais le deviennent compte tenu de la manière dont ils se manifestent. Les secousses sismiques sont des

manifestions normales des mouvements de la terre. L'envahissement par les eaux du lit majeur d'un fleuve est appelé inondation, mais elle n'est pas catastrophique car elle est normale, habituelle, même si elle ne survient pas de façon habituelle à certaines périodes.

Par contre, l'évènement peut devenir un cataclysme s'il survient une anomalie ou une exagération dans ses manifestations ; si son intensité, sa durée excèdent la commune mesure c'est-à-dire ne sont plus conformes à la norme. Ainsi, l'évènement ordinaire devient extraordinaire par ses manifestations. De toute évidence, lorsque les manifestations d'un évènement sont extraordinaires, les conséquences qui s'en déduisent sont elles aussi inhabituelles. C'est donc l'ampleur du désastre causé qui donne à un évènement l'aspect d'une catastrophe et qui justifie que l'on mette en place un système d'indemnisation des victimes.

Un seul évènement ou une conjugaison, un amalgame de plusieurs évènements est/sont susceptibles de créer dans un même temps, dans un même lieu plus ou moins étendu, des dommages à une multitude de biens.

Chaque réassureur utilise plusieurs outils pour bâtir sa stratégie d'affaires et développer son portefeuille de risque. Les principaux outils ont été présentés dans cette première partie. Cela a permis d'appréhender les raisons du cumul des engagements ainsi que les différents types de cumuls habituellement rencontrés. On peut ainsi noter que le cumul peut être constaté sur un risque donné ou sur un ensemble de risques concentrés dans un espace donné et exposé à des catastrophes. Les cumuls peuvent résulter aussi des conventions (traités et facultatives) comme ils peuvent être issus des branches exploitées.

Cette analyse est précédée par la présentation du potentiel de réassurance de la zone CIMA. Nous notons globalement que le chiffre d'affaires de la zone progresse depuis une dizaine d'année de même que celui de la CICA-RE. Toutefois d'importants défis restent à relever par les acteurs notamment celui de ma maîtrise des cumuls d'engagements afin d'éviter au mieux le risque systémique.

La deuxième partie est consacrée à l'exposé de la nécessité de détection et de gestion des cumuls en zone CIMA ainsi que les approches devant y conduire.

## **DEUXIEME PARTIE: APPROCHE THEORIQUE ET OPERATIONELLE DU DISPOSITIF DE DETECTION DE GESTION DU RISQUE DE CUMUL ET APPLICATION AU CAS DE LA CICA -RE**

Cette deuxième partie est subdivisée en deux chapitres. Le premier présente l'approche théorique et réglementaire de la détection et de la gestion des cumuls (chapitre 3). Le deuxième chapitre porte sur l'exposé et l'analyse du dispositif mis en place par la CICA-RE pour maîtriser ce risque ainsi que des recommandations dans le but de l'améliorer (chapitre 4).

## **Chapitre 3 : Approche théorique et réglementaire de la gestion du risque de cumul des engagements**

A la suite de la présentation du concept de cumul d'engagement et ses composantes, nous abordons à présent, les bases de sa détection et de sa gestion. La première section est consacrée au cadre réglementaire et la nécessité de détection et de gestion des cumuls. S'en suivra, une présentation du processus de gestion des risques (section 2) et puis nous finirons par l'approche théorique de la détection et de la gestion des cumuls.

### **Section 1 : Cadre réglementaire et nécessité de la gestion du risque de cumul**

Il est question dans cette section d'aborder le cadre réglementaire ainsi que conséquences néfastes que pourrait avoir un cumul mal maîtrisé sur une compagnie de réassurance et de décrire les conséquences de l'évolution de la réglementation dans l'espace CIMA pour les réassureurs locaux sur la gestion de leurs portefeuille.

#### **I- Cadre réglementaire de la détection et de la gestion des risques de cumul**

En matière de gestion des risques, le législateur CIMA n'est pas encore allé loin comme c'est le cas en Australie, aux USA, en Europe et en Afrique du Sud pour ne citer que ces pays-là. Toutefois des avancées notoires sont observables depuis 2009 avec la prise du règlement n°005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 du 28 septembre 2009 qui régit le cadre de gouvernance d'entreprise et le contrôle interne. Ce règlement a révolutionné la gouvernance des entreprise d'assurance ne serait-ce que dans la forme.

L'article 330-15 dudit règlement stipule que *« toute entreprise d'un Etat membre mentionnée à l'article 300 du code des assurances est tenue de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités. Ce dispositif comprend notamment un manuel de procédures internes écrites, cohérent et recoupant l'ensemble des champs d'activités de l'entreprise. Il doit faire l'objet d'un suivi périodique en vue de vérifier l'application constante des procédures de la société, l'efficacité de*

*ces procédures et de relever les manquements éventuels* ». Le contrôle interne venait d'être rendu contraignant pour les assureurs qui doivent s'y soumettre.

Suivant les dispositions de l'article 331-14 du code issu du même règlement, «...*le conseil d'administration peut créer des comités chargés de missions spécifiques, telles que les rémunérations, l'audit ou la gestion des risques...* ».

Par ailleurs, l'obligation de mise en place d'un dispositif de contrôle interne est accompagnée de l'obligation de production d'un rapport détaillé portant sur un ensemble d'actions, parmi lesquelles, « ...*les procédures et dispositifs permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés aux engagements de l'entreprise, ainsi que les méthodes utilisées pour vérifier la conformité des pratiques en matière d'acceptation et de tarification du risque, de cession en réassurance et de provisionnement des engagements réglementés aux normes de l'entreprise dans ces domaines* » (l'article 334-16 du code CIMA). On peut noter à partir de ces dispositions que les bases de la gestion des risques venaient d'être mises en place par le législateur CIMA qui s'inscrivait dans la logique des normes internationales.

Plus tard en 2015, le législateur communautaire a pris le règlement n°002/CIMA/PCMA/PCE /2015 du 09 Avril 2015 qui régit l'exercice de l'activité de réassurance dans l'espace CIMA. Ce règlement vise entre autre, la surveillance de façon spécifique du risque systémique résultant de l'obligation de cession légale qui ne faisait pas l'objet d'une surveillance particulière.

C'est à travers l'article 811 portant sur la gouvernance des entreprises de réassurance que le contrôle des cumuls a été rendu contraignant dans la zone CIMA. En effet, cet article du code CIMA prévoit des exigences en termes de gouvernance, de contrôle interne, d'identification et de gestion des risques et notamment des risques de concentration. Il stipule en son premier alinéa que « *les entreprises de réassurance sont soumises aux règles de la gouvernance, pour ce qui leur est applicable, aux règles édictées par les articles 329-7, 331-14 à 331-18 du code des assurances* ». Il prévoit en son deuxième alinéa que les entreprises de réassurance doivent avoir des politiques et procédures couvrant notamment **la détection et la gestion des cumuls de risques**.

Avant ce règlement qui régit la réassurance dans la zone CIMA, la gestion des cumuls se faisait compte tenu des pratiques, des spécificités techniques de l'activité et des recommandations des organismes internationaux et agences de notation.

## II- Nécessité de la détection et la gestion du risque de cumul

Le cumul d'engagement est consubstantiel à l'activité du réassureur. Comme nous l'avons évoqué, la diversification des partenaires est un des principes cardinaux qui fondent le cœur du métier d'un réassureur.

Toutefois, le cumul peut se révéler problématique pour le réassureur à partir du moment où il n'entre plus dans le cadre de ce qu'il est susceptible de supporter en cas de sinistre. Ainsi, lorsque sur un même risque, la somme des engagements pris par un souscripteur ou plusieurs souscripteurs d'une même compagnie de réassurance dépasse la capacité de souscription de la compagnie, le résultat de la compagnie peut souffrir des conséquences d'une telle situation. Au-delà du résultat, c'est la solvabilité de la compagnie de réassurance qui sera remise en cause car un seul sinistre peut déstabiliser le portefeuille du réassureur et le conduire à la ruine

### II-1- Impact du risque de cumul sur le résultat

Dans le secteur assurantiel, nous savons par principe que les primes sont sans commune mesure avec les engagements de l'assureur. Ce principe de base reste applicable à la réassurance. Considérons le schéma simplifié ci-après du compte d'exploitation d'un réassureur :

**Tableau 4:** Extrait schématique du compte d'exploitation

PRODUITS		CHARGES	
Primes acquises		Charge de Sinistres + Frais de gestion des sinistres + Frais d'acquisition	
<b>RESULTAT TECHNIQUE</b>			
Produits Financiers		Charges Financières	
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			

**Source :** Notre construction

Si ce réassureur souscrit des engagements qui vont au-delà de ce qu'il peut supporter techniquement, et qu'il ne cède pas ce dépassement en rétrocession, les primes supplémentaires qu'il aura encaissé ne pouvant, faire face aux sinistres qui vont survenir, il expose son résultat. Ceci s'explique par le fait qu'en cas de sinistre important par exemple, les charges de sinistre seront largement supérieures à celui des produits. Le résultat d'exploitation sera donc impacté par ce sinistre qui résulte d'un cumul mal maîtrisé. De plus le niveau de couverture de ses

engagements réglementés sera élevé sans une contrepartie conséquente des rétrocessionnaires. D'où la nécessité de porter un œil attentif sur le risque de cumul.

## II-2) Impact du risque de cumul sur la solvabilité du réassureur.

Pour y arriver, nous nous basons sur les nouvelles dispositions du code CIMA notamment le livre VIII qui précise le dispositif d'évaluation de la marge de solvabilité des sociétés de réassurance exerçant dans la zone CIMA. A cet effet, l'article 816 du Code stipule que

*« Toute entreprise soumise au contrôle en vertu de l'article 801 doit justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante, relative à l'ensemble de ses activités. Le montant de l'exigence de marge de solvabilité est calculé selon les mêmes bases que pour les sociétés anonymes d'assurance fixées aux articles 337-2 et suivants du code des assurances ».*

Il s'en suit donc que toute compagnie de réassurance exerçant dans la zone CIMA est obligée de calculer séparément pour ses opérations vie et non-vie, une marge de solvabilité. Pour la suite de notre raisonnement, nous évoquerons seulement le mode de calcul de la marge pour les opérations non-vie pour soutenir notre raisonnement.

### a) Méthode par rapport aux primes

Selon les dispositions du point a) de l'article 337-2 du code CIMA, l'exigence minimale de marge de solvabilité se calcule comme suit :

*« à 20% du total des primes directes ou acceptées en réassurance émises au cours de l'exercice et nettes d'annulations est appliqué le rapport existant, pour le dernier exercice, entre le montant des sinistres demeurant à la charge de l'Assureur après cession et rétrocession en réassurance et le montant des sinistres bruts de réassurance, sans que ce rapport puisse être inférieur à 50% ».* La méthode se modélise ainsi :

$$\text{MSP} = 20\% * \text{PANA} * \max(50\%; \text{SNR}/\text{SBR})$$

où MSP désigne l'exigence minimale de la marge par la méthode des primes, PANA désigne les Primes acceptées nettes d'annulations et hors chargements fiscaux, SNR, la charge de sinistre du dernier exercice nette de rétrocession et SBR, la charge de sinistre du dernier exercice brute de rétrocession.

On constate donc que si le risque de cumul n'est pas traité par une politique de souscription et de rétrocession adéquate, le SNR à la charge du réassureur lui-même pourrait être très important et donc exploser le ratio SNR/SBR. La marge de solvabilité exigée deviendra sur ce coup très élevée pour le réassureur et nécessitant d'avoir des fonds propres beaucoup plus importants.

#### **b) Méthode par rapport aux sinistres**

Selon les dispositions du point b) de l'article 337 – 2, du code CIMA. Le montant de la marge minimale se calcul par la formule:

$$\text{MSS} = 25\% * \text{moyenne des charges de Sinistres (trois derniers exercices)} * \text{max (50\%; SNR/SBR)}$$

Le même constat est fait à ce niveau, si les cumuls ne sont pas traités, le rapport SNR/SBR pourrait être proche de 1 en cas de sinistre ce qui nécessitera plus de fonds.

La marge de solvabilité minimale réglementaire étant égale au maximum des deux quantités ci-dessus évaluées, il en résulte que le niveau de la marge minimale réglementaire dépend fortement de la gestion faite des cumuls d'engagements.

En somme, le niveau du résultat et de la marge de solvabilité du réassureur dépendent de l'efficacité du dispositif de gestion du risque de cumul. Une gestion efficace du risque de cumul permettra de préserver les fonds propres de l'entreprise et de créer de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes.

### **III- Asymétries d'informations et impact de la réglementation en zone CIMA**

#### **III-1) Asymétries d'informations**

Les asymétries d'informations sont caractérisées par l'information cachée dont dispose la cédante ou le correspondant et qui n'est pas mise à la disposition du réassureur pour lui permettre de mieux appréhender les portefeuilles qu'il réassure. A titre d'exemple, les correspondants n'informent pas toujours le réassureur de la présence de coassurance sur une affaire. C'est ce qui nécessite de réclamer aux cédantes, de fournir fréquemment au réassureur un certains nombres d'informations sur leur portefeuille notamment les risques importants en terme de capitaux tout en précisant leur zone de

situation. L'objectif est de procéder à des recoupements pour appréhender le niveau d'exposition du portefeuille.

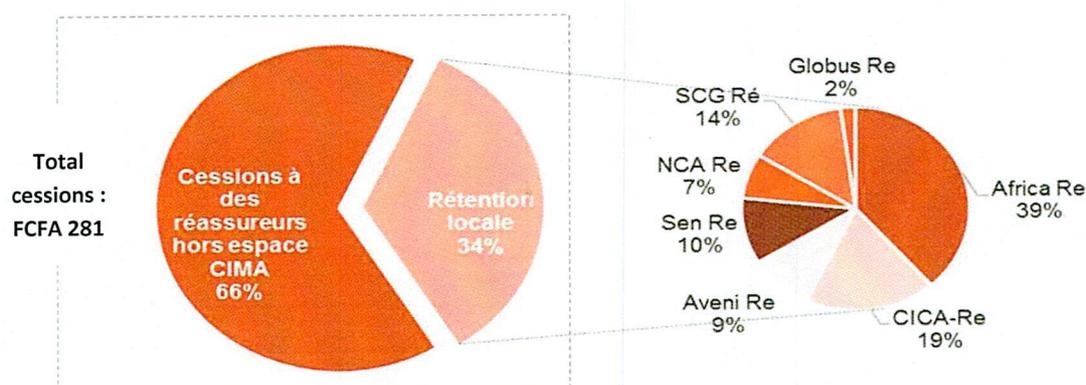
### III-2) Impact de l'évolution de la législation et de la réglementation dans la zone CIMA

#### III-2-1) Impacte des nouvelles dispositions de l'article 308 et la réglementation de l'exercice de la réassurance dans la zone CIMA

Sur la période allant de 2008 à 2016, les résultats nets de réassurance dans la zone CIMA étaient largement au-dessus de ceux des assureurs. Malheureusement, l'essentiel du résultat de réassurance de la zone va à des réassureurs non établis dans la zone CIMA. Deux talons d'Achille minent la réassurance en zone CIMA. Les assureurs de la zone se réassurent massivement et le font le plus souvent auprès de réassureurs basés hors de la zone CIMA.

Pour ce qui concerne le premier talon d'Achille, nous en avons déjà fait cas dans le premier chapitre. Pour le second, nous nous basons sur une étude effectuée par le cabinet FINACTU en juillet 2017. Suivant cette étude, la cession massive des primes aux réassureurs à l'étranger est due à la faiblesse de la réassurance interne à la zone CIMA. Ainsi, peu nombreux et moins capitalisés par rapport aux risques à réassurer, les six réassureurs implantés dans l'espace CIMA n'arrivent pas à capter le marché de la réassurance CIMA. Les six réassureurs basés dans la zone CIMA, ajoutés à AFRICA RÉ, ne prennent aujourd'hui qu'environ 34%, laissant donc partir 66% vers des réassureurs étrangers. Les 34% comprennent à peu près 22% de cession légale. Le graphique ci-après présente le poids des réassureurs de la zone par rapport aux primes cédées en 2015.

**Graphique 10:** Poids des réassureurs de la zone CIMA dans les primes cédées en 2015



Source : Rapport FINACTU juillet 2017

Remarquons que la zone CIMA représente environ 9% du chiffre d'affaires d'AFRICA-RE et 51% de celui de la CICA-RE.

Le législateur CIMA, conscient de cette situation, a décidé de réduire cette distorsion en prenant le 08 avril 2016, le règlement n°005/CIMA/PCMA/CE/2016 modifiant l'article 308 du code. Au terme des dispositions de l'article 308, la réassurance à l'étranger est limitée au maximum de 50% à l'exception des risques relevant des branches 4, 5, 6, 11 et 12 de l'article 328 du code CIMA. Par ailleurs, les branches accidents et maladie, automobile, vie, transport de marchandises ne peuvent plus être cédées aux réassureurs étrangers.

En l'état, si les dispositions de l'article 308 sont respectées, le flux de réassurance, adressé par les assureurs CIMA aux réassureurs agréés, va augmenter substantiellement. On estime même à FCFA 68 milliards, les cessions de primes supplémentaires au profit des réassureurs basés dans l'espace CIMA. L'obligation faite aux réassureurs étrangers de devoir obtenir un agrément de l'Autorité de Contrôle avant d'exercer dans la zone CIMA ainsi que les contraintes financières (article 810 du code CIMA) qui leurs sont imposées visent à protéger davantage le marché. Les réassureurs locaux pourraient donc bénéficier des retombées de cette réforme car le coût d'implantation dans la zone CIMA comparé aux opportunités pourrait empêcher certains réassureurs de s'implanter dans la zone.

Au total, les nouvelles dispositions prises par le législateur CIMA auront un impact important sur l'activité de réassurance de la zone et il faudra plus d'organisation aux réassureurs de la zone car le flux de capitaux assurés va s'accroître. Les cessions seront de plus en plus massives vers les réassureurs de la zone et ceci a pour corollaire, l'augmentation du niveau d'engagement des réassureurs. D'où la nécessité de mettre en place des stratégies aptes à y faire face.

### **III-2-2) Les cessions légales en zone CIMA**

Dans la zone CIMA, plusieurs réassureurs bénéficient de la cession légale. Le tableau ci-après présente les types de cessions légales qui existent dans l'espace CIMA.

**Tableau 5** : Les réassureurs bénéficient de cession légale dans la zone CIMA

Réassureurs	Taux de cession
AFRICA-RE	5% sur traités
CICA-RE	15% sur traité. Ce taux de cession subira à compter de 2020, une modification importante
SEN-RE	6,5% sur les primes ou cotisations émises (cession au premier franc) 15% sur les traités de réassurance 10% sur les cessions en réassurance facultative
SCG-RE	Cession légale au premier franc : 15% en assurance TIARD hors offshore, aviation, maladie/santé 10% en assurance vie hors capitalisation/épargne
AVENIR-RE	néant
NCA-RE	
GLOBUS-RE	

**Source** : Auteur sur base des documents officiels des différents réassureurs.

Dans un tel contexte, les échanges de réciprocité entre les réassureurs ci-dessus indiqués accentuent le risque de cumul des engagements pour chacun d'entre eux. A la CICA-RE, les acceptations en rétrocessions spécifiques ne sont pas prépondérantes. Ainsi, la plus part des cumuls relatifs aux acceptations en rétrocession seront issus de la participation de la compagnie à des traités de rétrocession. Or, en dehors d'AVENIR-RE, NCA-RE et GLOBUS-RE, les quatre autres réassureurs implantés dans la zone, bénéficient chacune, d'une cession légale sur les traités. Donc, dans une hypothèse d'échanges réciproques de participation aux programmes de rétrocession de ces réassureurs, il se crée un cercle où les cumuls s'enchevêtrent pour les uns et les autres. D'où la nécessité de limiter de telles participations réciproques et / ou de mettre un accent particulier sur les conditions des échanges.

## Section 2 : Le processus de la gestion des risques en entreprise

Le concept de risque s'inscrit au plus profond de l'homme comme une réelle manifestation de son instinct de survie et est consubstantiel à son activité. Le sens donné à ce terme a évolué au fil du temps.

### I- Le risque

#### I-1) Définition

L'étude des risques au sein de l'entreprise est d'un intérêt particulier car l'activité de l'entreprise est par essence empreinte d'incertitude. L'élément le plus annonciateur qui caractérise

la définition du risque dans le domaine particulier de l'entreprise, est de le lier à la notion d'objectif. Ainsi, définir le risque sous l'angle de sa relation avec les objectifs et stratégies amène à apprécier les opportunités et les menaces qui se présentent par rapport aux objectifs préalablement fixés.

C'est ainsi que suivant les termes du COSO II (2004), les événements probables ayant un impact négatif, sont les risques pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante. Les événements probables ayant un impact positif peuvent constituer des opportunités, facteurs de levier ou de soutien pour la création ou la préservation de valeur.

Selon la norme ISO 31000, le risque est défini comme « *l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs* ». L'effet s'entend comme un écart positif et/ou négatif par rapport, à une attente. Ainsi le risque est pensé à travers son influence sur les objectifs préalablement fixés par l'organisation et dont l'atteinte pourrait être influencée par l'occurrence de circonstances incertaines.

## I-2) Types de risques dans une compagnie de réassurance

Le profil de risques d'un réassureur est relatif à son contexte et comprend les risques liés aux activités principales de la Société et d'autres risques regroupés et définis ainsi qu'il suit :

- a) **Risque d'assurance:** Risque de perte lié à des incertitudes inhérentes au montant et à l'échéance des engagements d'assurance ;
- b) **Risque de cumul :** C'est l'incertitude lié à l'ensemble des « risques » pouvant être touchés par un même événement dommageable ou ensemble des participations souscrites sur un même « risque ».
- c) **Risque de crédit:** Risque de perte lié à l'incapacité d'une contrepartie d'honorer ses engagements ou de le faire en temps voulu ;
- d) **Risque de marché:** Risque lié à la fluctuation de la valeur ou du rendement des éléments d'actif ou à la variation des taux d'intérêt ou de change.
- e) **Risque de taux de change :** Risque de pertes qui pourraient découler de la fluctuation des taux de change des monnaies de transaction de la Société.
- f) **Risque de liquidité:** Risque de ne pas disposer de liquidités suffisantes pour faire face à ses obligations échues;
- g) **Risque de stratégie :** risque lié à un échec ou d'inefficacité de la stratégie adoptée par la Société ;

- h) **Risque de réputation** : risque de pertes pouvant découler d'une dégradation de la réputation de la Société et qui pourrait engendrer des pertes commerciales ou d'avantage concurrentiel;
- i) **Risque réglementaire ou de conformité** : Risque lié au non-respect de la réglementation, des dispositions de l'accord entre actionnaires ou des normes ou politiques internationales pouvant donner lieu à des amendes, à des sanctions ou à des interventions et, à terme, au retrait de l'agrément.
- j) **Risque opérationnel**: Risque de perte lié aux insuffisances des procédures, des hommes, des systèmes et à des événements externes.

## II- Stratégies de gestion du risque en entreprise

### II-1) Définition de la gestion du risque

Le COSO II définit la gestion du risque comme étant : « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* ».

Selon la norme ISO 31000, La gestion des risques est « *l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* ».

La gestion des risques appréhendée dans ce sens crée de la valeur et la préserve en contribuant de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances. Elle est intégrée aux processus organisationnels et fait partie intégrante du processus de prise de décision car il ne s'agit pas d'une activité indépendante séparée des principales activités et principaux processus de l'organisme. Elle intègre par ailleurs, les facteurs humains et culturels car elle permet d'identifier les aptitudes, les perceptions et les intentions des personnes externes et internes susceptibles de faciliter ou de gêner l'atteinte des objectifs de l'organisme.

## **II-2) Les composantes du processus de gestion des risques**

L'attention est focalisée ici sur le référentiel du COSO II et sur la norme ISO 31000 qui s'accorde sur la définition des composantes qui constituent un processus de gestion des risques. Notre objectif est d'appréhender ce processus tout en mettant en lumière le sens et la portée des différents éléments qui le composent afin de pouvoir l'adapter à la gestion du risque de cumul auquel chaque réassureur se trouve exposé. Le processus est décrit ci-après :

### **II-2-1) Communication et concertation**

Dans le processus de gestion des risques, la communication et la concertation avec les différents acteurs internes et externes doivent avoir lieu à toutes les étapes du processus. L'efficacité de la communication et de la concertation internes et externes permettent de s'assurer que les personnes responsables de la mise en œuvre du processus de gestion du risque comprennent les principes de prise de décisions et les raisons pour lesquelles certaines actions sont nécessaires. Une approche consultative en équipe peut aider à définir correctement le contexte, s'assurer que les intérêts des parties prenantes sont compris et pris en considération ; s'assurer que les risques sont correctement identifiés ; réunir différents domaines d'expertise pour l'analyse des risques.

### **II-2-2) Établissement du contexte**

A travers l'établissement du contexte, l'organisme énonce clairement ses objectifs, définit les paramètres internes et externes à prendre en compte dans la gestion du risque, et détermine le domaine d'application et les critères de risque pour la suite du processus. Ces paramètres doivent être examinés en détail, notamment en ce qui concerne la façon dont ils se rattachent au domaine d'application du processus spécifique de gestion du risque.

### **II-2-3) Définition des critères de risque**

Les critères de risque doivent refléter les valeurs, les objectifs et les ressources de l'organisme. Certains des critères peuvent être imposés ou résulter d'obligations légales et réglementaires, ou d'autres exigences auxquelles l'entreprise répond. Les critères de risque doivent être cohérents avec la politique de gestion du risque de l'entreprise. Ils doivent être définis au début de tout processus de gestion du risque et revus continuellement. Lors de la définition des critères de risque, il convient de tenir compte des facteurs suivants:

- la nature, la mesure et les types de causes et de conséquences qui peuvent survenir;
- la méthode de définition et l'échelle de la vraisemblance et/ou de la (des) conséquence(s), la méthode de détermination du niveau de risque, le niveau à partir duquel le risque devient acceptable ou tolérable ;

#### **II-2-4) Appréciation du risque**

##### **II-2-4-1) Identification du risque**

Cette étape est cruciale pour l'entreprise qui doit identifier les sources de risque, les domaines d'impact, les événements (y compris les changements de circonstances), ainsi que leurs causes et conséquences potentielles. L'objectif est de dresser une liste exhaustive des risques basée sur les événements susceptibles de provoquer, de stimuler, d'empêcher, d'accélérer l'atteinte des objectifs. L'identification du risque comporte l'examen des réactions en chaîne des conséquences particulières, y compris les effets en cascade et cumulatifs ainsi que l'examen d'un éventail de conséquences, même si la source ou la cause du risque peuvent ne pas être évidentes.

##### **II-2-4-2) Analyse du risque**

L'analyse du risque nécessite d'acquérir une compréhension du risque car elle fournit des données pour évaluer les risques et prendre la décision de les traiter ou non, et permet de choisir les stratégies et méthodes de traitement les plus appropriées. Elle peut aussi contribuer à la prise de décisions quand il faut effectuer des choix et que les options impliquent différents types et niveaux de risque. Elle implique également la prise en compte des causes et sources de risque, de leurs conséquences positives et négatives, ainsi que de la vraisemblance que ces conséquences surviennent.

##### **II-2-4-3) Évaluation du risque**

Afin de décider du meilleur moyen pour gérer le risque, il est primordial d'évaluer son impact éventuel. L'évaluation du risque consiste à comparer le niveau de risque déterminé au cours du processus d'analyse aux critères de risque établis lors de l'établissement du contexte. Au cours de l'évaluation, il convient aussi d'étudier les risques inhérents et les risques résiduels. Le risque inhérent est celui auquel l'organisation est confrontée avant l'entreprise de toute action de gestion de risque. À l'opposé, le risque résiduel représente le risque qui demeure après le déploiement de toutes les mesures pour gérer le risque.

La méthodologie d'évaluation des risques peut reposer soit sur des méthodes qualitatives, soit sur des méthodes semi-quantitatives ou bien sur des méthodes quantitatives.

**L'évaluation qualitative** des risques consiste à classer un risque dans une catégorie donnée sans que ce classement ne soit directement lié à une mesure quantifiée ou déterminée de manière précise. Cette approche se base principalement sur le retour d'expériences, les pratiques usuelles ou les opinions des experts. Dans le cadre de cette démarche, la classification des risques en termes (négligeable, faible, moyen, élevé) revêt une large part de subjectivité car l'évaluateur interprète ces termes selon ses propres concepts.

**L'approche quantitative** de l'évaluation des risques consiste à attribuer une valeur aux deux dimensions du risque à savoir sa probabilité et son impact. Ce chiffrage se base soit sur une évaluation déterministe ou probabiliste. L'application de cette méthode nécessite généralement des moyens considérables en termes de quantités de données, de compétences mathématiques et de disponibilité de ressources techniques et financières pour évaluer le risque.

Une démarche intermédiaire consiste à effectuer une approche semi-quantitative. Elle se situe à mi-chemin entre l'évaluation qualitative et l'évaluation chiffrée et permet de dépasser les limites de l'approche qualitative en ce qu'il a trait à l'ambiguïté et la confusion que pourrait engendrer l'évaluation subjective des risques sans pour autant nécessiter les moyens et les ressources considérables exigées pour une approche purement quantitative. Ce système de notation peut reposer sur une échelle ordinale de type « critique, majeur, modéré, mineur » ou correspondre à un système de feux « vert, orange, rouge » ou encore se baser sur des mesures quantitatives telles que des pourcentages ou des moyennes.

#### **II-2-5) Traitement du risque**

Le traitement du risque implique le choix et la mise en œuvre d'une ou de plusieurs options de modification des risques. Il s'agit d'évaluer un traitement du risque, de décider si les niveaux de risque résiduels sont tolérables. S'ils ne le sont pas, il faut générer un nouveau traitement du risque et apprécier l'efficacité de ce traitement. Notons que les options de traitement du risque ne s'excluent pas nécessairement les unes les autres, ni ne sont appropriées à toutes les circonstances. Ces options peuvent être subdivisées en quatre catégories à savoir l'évitement, la réduction, le transfert ou encore l'acceptation du risque.

**L'évitement** consiste à s'abstenir de réaliser l'activité génératrice du risque. Ce comportement radical face au risque peut émerger lorsque les conséquences du risque sont jugées très graves et pouvant entraver de manière significative la réalisation des objectifs de l'entreprise.

**La réduction du risque**, regroupe toutes les activités qui permettent d'agir sur la probabilité d'occurrence du risque ou sur ses conséquences et qui émanent d'une démarche volontaire et proactive de l'entreprise.

**Le transfert du risque** consiste, sur un plan financier, à se couvrir contre les conséquences du risque en le transférant à une autre partie notamment l'assureur. Sur le plan opérationnel, le transfert du risque peut se traduire par l'externalisation de l'activité génératrice des risques.

**L'acceptation du risque** quant à elle, consiste à maintenir le risque en interne et à assumer ses conséquences sans la prise d'aucune mesure particulière pour réduire sa probabilité d'occurrence ou son impact. Ce cas se présente lorsque la souscription d'une police d'assurance s'avère trop onéreuse et peu avantageuse sur le long terme.

#### **II-2-6) Contrôle des actions**

Les activités de surveillance et de revue correspondent aux mesures et procédures déployées dans l'objectif de vérifier l'application effective des pratiques de gestion des risques. Elles constituent en cela une étape de validation des programmes et des politiques qui ont été mis en œuvre tout en s'assurant qu'ils demeurent fonctionnels et alignés avec les objectifs de l'entreprise.

Pour cela, il convient que les responsabilités de surveillance et de revue soient clairement définies. Cette étape est importante dans la démarche de gestion des cumuls car, il faut un travail permanent de contrôle des cumuls. Les actions à mener doivent donc être suivies afin de procéder aux ajustements éventuels.

### **Section 3: Détection et gestion des cumuls d'engagements**

Le risque de cumul des engagements est au cœur de l'activité du réassureur et nécessite la mise en place d'une bonne stratégie pour le maîtriser. Cette stratégie nécessite l'implication de tous les acteurs de la chaîne de création de valeur.

## **I- Détection des cumuls d'engagement**

Etymologiquement, « Détecter » provient du latin « detectus », qui signifie découvrir l'existence de quelque chose, se rendre compte d'une chose. Il s'agit donc d'identifier ce qui peut ne pas être systématiquement connu.

Ainsi, la détection ou l'identification des cumuls dépendra du type de cumul.

### **I-1) Cumuls en facultatives par risque**

Pour les souscriptions facultatives, la détermination des cumuls par risque peut se faire à priori en amont. En effet, comme nous l'avions signalé dans le deuxième chapitre, la souscription des affaires facultatives est caractérisée par le fait que les offres d'affaires sont présentées au souscripteur à compte-gouttes et ce dernier a, la latitude de contrôler le niveau de ses engagements sur un même risque donné. Ainsi donc, il suffit à chaque souscripteur de consulter la liste des affaires en portefeuilles afin de vérifier s'il ne sait pas engager sur le risque proposé par d'autres sources et dans l'affirmative, décider d'accepter ou de décliner l'offre ou de définir en conséquence sa participation.

A la CICA-RE, les affaires facultatives sont saisies dans le logiciel métier, GREAS, développé en interne. Les souscriptions facultatives objets de cumuls d'engagements sont numérotées chronologiquement. Ainsi, pour une même affaire, toutes les sources de cumuls portent le même numéro de cumul.

### **I-2) Cumuls en traités par risque**

Ici, la tâche n'est pas aisée pour le souscripteur ainsi que toute la chaîne de production car les risques qui alimentent un traité ne sont pas proposés à compte-goutte. Une fois que le traité est mis en place, il revient à la cédante d'y déverser toutes ses souscriptions, pourvu que lesdites souscriptions respectent les dispositions contractuelles. Ainsi donc, un même risque coassuré peut alimenter les traités de plusieurs cédantes avec lesquelles le réassureur se serait engagé.

Pour de tels cumuls, le réassureur, ne maîtrisant pas les risques qui composent le portefeuille des cédantes va leur réclamer suivant une certaine périodicité convenue, des informations concernant les risques d'une certaine importance composant son portefeuille. A partir des informations qui lui sont fournies par les cédantes, il pourra faire un croisement

afin d'identifier les cumuls enregistrés et par là même, son exposition sur les différents risques.

Par contre, la détection des cumuls d'engagement sur un traité donné est faisable à la souscription lors des négociations en vue de sa mise en place. En effet, le placement d'un traité peut faire l'objet de plusieurs sources. A ce niveau, le souscripteur, avec l'aide de ses services, identifie les différentes sources de proposition dudit traité et procède aux analyses nécessaires afin de s'engager. Il peut décliner une offre au profit d'une autre.

### **I-3) Cumuls en traité et facultative**

Certains risques, compte tenu généralement de leur importance en terme de capitaux assurés ou suivant leur nature, font l'objet de cession en traité et en facultative simultanément. Dans ce cas, la vigilance du souscripteur doit être accrue afin de détecter de tels cas. Pour ce faire, le souscripteur s'arrange à avoir le maximum d'informations pouvant lui permettre de maîtriser les contours de l'affaire qu'on lui propose en facultative. Il cherchera à savoir si le risque entre dans un traité conclu avec la cédante et si éventuellement il a fait l'objet d'une coassurance.

Lorsqu'un risque fait l'objet d'une cession cumulative en traité et facultative, le souscripteur se saisit du dossier du traité qu'il analyse avant de se prononcer sur son engagement en facultative. Si ledit risque est coassuré, le souscripteur réclame généralement la liste des coassureurs et, en fonction de ses relations contractuelles avec ces derniers, examine le niveau global de l'engagement de la compagnie de réassurance avant de se prononcer.

Les informations contenues dans le slip de réassurance devraient permettre aux souscripteurs d'être informés sur l'existence d'une coassurance. Dans la zone CIMA où la CICA-RE est dans tous les traités de réassurance, le slip devrait renseigner le souscripteur sur la part du risque ayant alimenté le traité et celle proposée en facultative. Malheureusement, pour la plus part du temps, les cédantes ne déclarent que le découvert qui reste à placer en facultative.

### **I-4) Cumuls géographiques**

Pour identifier de tels cumuls, le réassureur définit des « zones de cumul » en fonction de paramètres tels que le nombre de risque, l'importance des valeurs assurées, l'implantation des entreprises, les types de moyens de protections et de préventions employés, la nature des activités ainsi que la fréquence et la gravité des calamités auxquelles chaque zone identifiée est

exposée. Ce travail nécessite le recours à une forte expertise et l'apport de plusieurs spécialistes (les géologues, les ingénieurs, etc). Ensuite, il définit son engagement maximal par zone de cumuls définie et enfin, il collecte et traite les informations nécessaires relatives aux portefeuilles des cédantes réassurées ce qui lui permet d'identifier le cumul de ses engagements par zone.

Les cumuls catastrophes deviennent de plus en plus préoccupants car l'on assiste à une concentration de valeur dans certaines zones géographiques du fait de la forte industrialisation de l'économie mondiale ajoutée à la concentration des populations dans les grandes métropoles.

## **I-5) Outils de détection des cumuls**

### **I-5-1) Outil informatique**

Dans le processus de souscription, l'outil informatique joue aujourd'hui un rôle important et permet aux gestionnaires de renseigner, de codifier les affaires souscrites en fonction de plusieurs champs et de pouvoir les consulter en temps réel. De ce fait, en un clic, le souscripteur sait s'il a déjà reçu une affaire par d'autres sources. En fonction de leurs besoins, les applications et logiciels métiers développés, permettent aux professionnels de se mouvoir et d'optimiser leur temps de travail.

Un système informatique de pointe permet de répartir les souscriptions par type de risque, par cédante, par correspondant, par assuré, par branche, par zone géographique, par centre de production. Une telle répartition présente l'avantage de faciliter les analyses de portefeuille et accélère la détection non seulement des cumuls décelables à la souscription mais surtout de rattraper ceux qui ont échappé au système de détection mis en place.

A la CICA-RE, le logiciel métier GREAS développé en interne, permet d'entrer les données relatives aux acceptations et de les consulter en temps réel. Le logiciel prévoit pour consultation, des modules tels que cumul par assuré, cumul des engagements en traités, cumul par risque, facultatives par numéro de cumul, recherche cumul par numéro de facultative, cumul des engagements par zone. La pertinence des éléments contenus dans tous ces modules dépend de la qualité et de la précision des informations introduites dans le logiciel.

### **I-5-2) Gestion de l'information**

Dans le processus de maîtrise du risque de cumul, l'information est capitale. Cela s'explique par le fait que ce risque a une forte dépendance avec les partenaires du réassureur. La capacité d'identifier, de saisir, de traiter l'information pertinente est une composante essentielle de tout système de gestion du risque. L'information doit avoir un contenu approprié, être fournie en temps opportun. Elle doit être actuelle, exacte et accessible. La diversification des correspondants rend cette tâche difficile, mais le souscripteur doit œuvrer pour rassembler le maximum d'informations avant toute décision.

### **I-5-3) Tableau de bord**

Les tableaux de bord sont des documents statistiques qui permettent aux dirigeants d'une société d'en suivre l'évolution. Ils sont composés d'un ensemble d'indicateurs de pilotage et construits de façon périodique afin de guider les décisions et les actions des responsables en vue d'atteindre les objectifs de performance.

## **II- Gestion des cumuls d'engagements**

### **II-1) Outils de gestion du cumul des engagements**

#### **II -1-1) Politique de souscription**

La politique de souscription doit être adaptée au portefeuille ainsi qu'à l'environnement dans lequel évolue le réassureur. Les branches doivent être définies afin de prendre en compte les fluctuations excessives qui pourraient résulter de la petite taille de certains portefeuilles. En fonction de l'environnement, les réassureurs font des combinaisons qui évitent de constituer des portefeuilles trop petits. Les branches et sous-branches à fort potentiel de cumul sont regroupées pour en faire une branche. Par ailleurs, dans la démarche de souscription, le souscripteur doit mettre un accent particulier sur la rigueur dans la sélection des affaires.

#### **II -1-2) Politique de rétrocession**

Elle permet de mettre en place une couverture adaptée aux souscriptions. La rétrocession est une opération qui part des mêmes bases techniques que la réassurance entre cédante et réassureur et présente quelques spécificités compte tenu de l'activité du réassureur caractérisé par une hétérogénéité de son portefeuille de risques. Les réassureurs ont non seulement recours à la rétrocession conventionnelle matérialisée par un traité de rétrocession, mais aussi à la

rétrocession spécifique qui a le même fonctionnement que la réassurance facultative. Le suivi de la rétrocession est important pour contenir les cumuls d'engagements.

### **II-1-3) Mise en place d'une procédure spécifique**

Bien que la gestion du risque de cumul ne soit pas une activité totalement dissociable du processus de souscription et de gestion des risques, il fait intervenir plusieurs acteurs. Afin de coordonner efficacement les actions des différents intervenants dans cette activité, il urge de décrire et de référencer dans un corpus, toutes les actions nécessaires à mener à chacune des étapes de la souscription et de la gestion des engagements, tout en précisant pour chacune des actions, le responsable. Pour être efficace, la procédure doit être conçue en intégrant les préoccupations des différents intervenants, en imposant des délais pour les actions à mener à chaque étape.

### **II-2) La gestion proprement dite du risque de cumul**

La démarche opérationnelle dépendra des politiques, stratégies et l'organisation interne de chaque compagnie de réassurance. Il consistera dans un premier temps à mettre en place un dispositif efficace de maîtrise du circuit de l'information, la qualité des données, la description des responsabilités.

Ensuite, un accent devra être mis sur la composition des branches et la détermination des niveaux de rétention par branche et par zone de souscription. Par la composition des branches (en tenant compte de leurs spécificités et la détermination des niveaux de rétention), le réassureur peut gérer en amont les cumuls inter-branches ainsi que les cumuls à l'intérieur d'une même branche et régler le problème d'insuffisance d'assiette pour certaines sous-branches. C'est ainsi que dans certaines compagnies, l'on retrouve des branches telles que Marine et Non Marine, Incendie -RA-RT, Auto-RCG-RCD-IA, etc.

Aussi, faut-il prévoir en fonction des branches, des clauses à insérer dans les contrats afin de limiter le niveau des engagements (la clause des 72 heures, l'exclusion de certains risques, etc.).

La gestion des cumuls passe aussi par la maîtrise du processus d'indemnisation des sinistres car l'optimisation du processus de gestion des cumuls implique une évaluation juste de la charge totale du réassureur sur un sinistre donné impliquant un cumul et de la correcte imputation des

montants aux bonnes cédantes. La bonne gestion des sinistres permet de revoir au besoin le dispositif mis en place afin de le rendre plus efficace.

Par ailleurs, la mise en place d'un programme de rétrocession s'avère capital et permet de faire face surtout aux cumuls inconnus et ceux qui impliquent les traités et les facultatives simultanément. A cet effet, des couvertures spécifiques de tels cumuls existent.

Notons que l'optimisation de la gestion des cumuls par un travail important de maîtrises des niveaux d'engagement en portefeuille est déterminante pour acheter une couverture de rétrocession qui convienne au portefeuille développé.

Pour la gestion des cumuls par zone d'exposition, la tendance mondiale au sein des grandes compagnies de réassurance et des leaders mondiaux dans le courtage de réassurance consiste à développer des modèles de gestion des catastrophes (les modèles cat). La mise en place et le développement de tels modèles nécessitent d'importantes données fiables et beaucoup de moyens financiers.

En Afrique et plus particulièrement dans la zone CIMA, le niveau de structuration et de capitalisation des compagnies de réassurance africaines n'étant pas aussi élevé que celui des Géants mondiaux, la mise en place de modèles évolués de gestion des cumuls est presque inexistante à quelques exceptions près. Le leader africain de la réassurance AFRICA-RE évalue chaque année son exposition dans les pays africains sujets aux événements naturels en s'attachant les services des courtiers internationaux Willis et Aon Benfield qui lui offrent une assistance en matière de modélisation des risques catastrophiques par le biais de licences d'utilisation ou de modèles propres.

Par ailleurs, dans la zone CIMA, AFRICA-RE a mis en place un dispositif assez performant de gestion des risques d'entreprise qui fait déjà ses preuves. La CICA-RE quant à elle, est en pleine phase d'implémentation du dispositif de gestion des risques. La plus part des autres réassureurs de la zones n'ont pas encore franchis le pas. En conséquence, la gestion des cumuls est encore l'affaire de quelques hauts cadres chargés de rechercher et de négocier une couverture en rétrocession pour l'entreprise et l'essentiel de la gestion se fait via des tableurs Excel.

### **III- Principaux acteurs concernés par la détection et la gestion du cumul**

Comme nous l'avons défini plus haut, la gestion des risques est « l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ». Or le pilotage d'une entreprise incombe au conseil d'administration et à la direction générale. Ainsi, la maîtrise du risque de cumul intéresse au plus haut sommet de l'entreprise. Nous présentons dans les lignes à suivre les principaux Services et Départements opérationnels dans la chaîne de maîtrise du risque de cumul.

#### **III-1) Souscription**

Tous les acteurs qui interviennent dans la chaîne de souscription ou d'engagement sont directement concernés. Il s'agit principalement du souscripteur qui par sa signature engage la compagnie, des Directeurs chargés des opérations, l'actuaire, le gestionnaire ou l'assistant du souscripteur. Les souscripteurs et gestionnaires de la CICA-RE font un premier travail de contrôle des cumuls notamment les cumuls en affaires facultatives. Au-delà, chaque souscripteur doit faire un travail de sélection assez importante et de collecte de l'information à son niveau afin de mieux appréhender son marché de souscription. Les souscripteurs étant spécialisés à la CICA-RE par zone de souscription, il devrait avoir une synergie d'action et des échanges d'information entre eux afin de mieux appréhender les contours des souscriptions.

A la suite des Souscripteurs et des gestionnaires, le Directeur des opérations Non-Vie et celui des opérations Vie et les Directeurs des Bureaux Régionaux, font à leur niveau un deuxième contrôle dans le cadre de la surveillance générale du portefeuille développé.

#### **III-2) Inspection technique**

Il s'agit d'un service de contrôle et d'alerte chargé de vérifier l'application des directives (manuel de procédure et guide de souscription), par le biais d'une revue périodique des opérations de chaque centre de production. Les rapports établis à l'issue de cet exercice sont généralement soumis à la DG et/ou à la Commission d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration.

Il constitue un deuxième point de contrôle des cumuls et joue le rôle d'audit des opérations techniques. Le travail de contrôle se fait par sondage ce qui ne permet pas d'optimiser le contrôle des cumuls.

### **III-3) Département sinistre**

Le département Sinistre de la compagnie n'est pas en reste dans la chaîne de gestion du risque de cumul. Il s'occupe du règlement des sinistres et constitue un point d'analyse de l'efficacité du système mis en place. En effet, les cumuls qui ont échappés à la souscription seront recensés à la survenance du sinistre. Ainsi, en même temps que ce département constitue un point d'analyse d'efficacité du dispositif, il doit permettre de recenser en cas de sinistre, toutes les sources de provenance du risque, de gérer le sinistre au mieux et de dégager la charge cumulée sur ledit sinistre. Ce travail permet de saisir les rétrocessionnaires du montant adéquat de sinistre. Il doit être doté d'un manuel de règlement des sinistres qui décrit clairement l'ensemble des procédures, des pouvoirs, des instructions techniques nécessaires au traitement des dossiers de sinistres. Ce département doit évoluer de concert avec la souscription.

### **III-4) Département informatique**

Ce département a pour vocation d'accompagner les opérationnels en mettant à leur disposition les outils leur permettant de faire au mieux leurs tâches quotidiennes. La gestion des cumuls catastrophes nécessite la manipulation d'outils évolués de gestion des bases de données afin de mettre en place des modèles d'analyse.

### **III-5) Risk Manager**

C'est le chargé de l'élaboration de stratégie d'identification et de gestion des risques à tous les niveaux de l'entreprise. On le compare de nos jours à la pièce maîtresse pour permettre à l'entreprise de réaliser de la performance. Le Risk Manager s'appuie en partie sur les données présentes dans le système d'information. Il va sans dire que la fiabilité de ses préconisations dépend largement de la qualité des données présentes dans le système d'information.

En tant qu'éducateur, le risk manager aide l'entreprise dans la création d'une culture de risques, c'est à dire qu'il aide les propriétaires de risques, responsables opérationnels, à acquérir les compétences de gestion des risques nécessaires pour qu'ils remplissent les missions qui leurs sont déléguées en la matière.

Nous présentons ci-après le dispositif mis en place par la CICA-RE pour maîtriser ses cumuls d'engagements.

## **Chapitre 4 : Dispositif de détection et de gestion du risque de cumul à la CICA-RE et pistes de solutions de renforcement**

Il est question de présenter le dispositif mis en place par la CICA-RE pour faire face au risque de cumul des engagements (section 1), d'analyser ledit dispositif pour relever ses insuffisances afin de formuler des recommandations allant dans le sens des disfonctionnement relevés (section 2).

### **Section 1 : Dispositif de détection et de gestion du risque de cumul à la CICA-RE**

Dans cette section, il sera question de présenter l'historique du dispositif de gestion du risque de cumul, d'exposer le processus spécifique et opérationnel de détection et de gestion du cumul des engagements à la CICA-RE.

#### **I- Historique du dispositif de gestion du risque de cumul à la CICA-RE**

Le niveau d'intégration de l'approche risque dans les prises de décision est encore approximatif en Afrique. La CICA-RE a franchi le pas avec l'intégration de façon progressive de la gestion des risques dans le processus de prise de décision. Cela s'est concrétisé par le recrutement courant 2016 d'un Risk Manager chargé d'implémenter cette approche nouvelle. Mais pour l'heure, la prise en compte de l'approche risque dans les prises de décision est en phase d'implémentation ce qui ne permet pas d'appréhender son impact sur le dispositif mis en place.

Ainsi, la gestion du risque de cumul qui n'est qu'une composante de la stratégie de gestion intégrée des risques, est faite dans le cadre d'une démarche traditionnelle et prudente de souscription et non dans le cadre d'une approche holistique. C'est à la suite des recommandations de l'Agence de notation AM BEST qu'un projet de procédure spécifique à la gestion de ce risque a été rédigé et reste en attente d'être validé. Le système de gestion des risques d'entreprise est en conséquence embryonnaire et son implémentation permettra à l'entreprise d'améliorer le niveau de maîtrise du risque de cumul ainsi que la note de solidité financière que AM BEST a attribuée à la compagnie.

## **II- Processus opérationnel de détection et de gestion du risque de cumul**

### **II-1) Dispositif d'encadrement de la souscription et de la gestion des engagements : axes procéduraux de maîtrise du risque de cumul**

#### **II-1-1) Manuel de procédure de souscription et de gestion**

Le manuel de procédure décrit dans le détail les différentes tâches devant être exécutées à chacune des étapes de la souscription et de la gestion des traités et facultatives. Il a pour objectif d'organiser et de faciliter les interactions entre les différents intervenants et présente à cet effet une démarche d'analyse des différentes actions pouvant conduire à une gestion optimale des souscriptions.

Le manuel de procédure présente les intervenants dans la chaîne de souscription, les capacités et conditions de souscription des affaires traités et facultatives (affaires nouvelles comme les renouvellements), le reporting mensuel à la charge des Souscripteurs, les cas de souscriptions facultatives nécessitant une procédure spéciale, les conditions d'assistance aux cédantes, la procédure de gestion des sinistres, l'organisation des visites de marchés et autres visites ponctuelles.

Il comprend en outre des annexes destinés à outiller davantage les différents intervenants et à encadrer leurs actions. On trouve par exemple, le détail des centres de production et zones de souscription, les modèles de propositions des affaires facultatives, les modèles de note de crédit/débit, le modèle de fiche de règlement, certaines clauses spéciales pour ne citer que ceux-là. Malheureusement, il n'évoque que brièvement la gestion des cumuls.

#### **II-1-1-1) Recherche des cumuls en facultatives**

Dès que le souscripteur reçoit une offre en facultative, il la transmet au gestionnaire pour vérification de cumul. Le gestionnaire procède aux vérifications dans le logiciel métier GREAS conçu spécialement pour les besoins techniques de la CICA-RE, et dans ses instances, le cumul ou toutes autres informations disponibles concernant l'offre et retourne celle-ci au souscripteur avec l'une des mentions suivantes :

- ✓ « pas de cumul » si le logiciel ainsi que les instances ne contiennent aucune affaires similaires ;

- ✓ « pas de cumul mais attention refus antérieur » si la recherche a révélé que l'affaire a fait l'objet d'offre antérieure déclinée, et joint le fond du dossier de l'ancienne offre ;
- ✓ « cumul » si l'affaire est déjà en portefeuille, notamment par d'autres sources en joignant le fond du dossier d'acceptation.

En fonction du cas qui se présente et en conformité avec les dispositions du guide de souscription, le souscripteur décide, soit d'accepter, soit de décliner l'offre et de retourner le dossier à son gestionnaire, soit le garde et demande des compléments d'informations au correspondant avant de prendre sa décision.

### **II-1-1-2) Souscriptions facultatives nécessitant une procédure particulière**

Lorsque le souscripteur reçoit une offre d'affaire nouvelle et / ou renouvellement provenant d'une Cédante dont la compagnie est leader des traités, il propose au Correspondant une visite systématique des principaux risques de pointe du portefeuille de la Cédante, avant leur échéance annuelles. L'inclusion de ces risques dans les traités, et/ou l'acceptation du découvert en facultative à hauteur de la capacité de souscription de la compagnie est décidée en fonction des résultats de la visite de risque.

Dans le cas où le souscripteur reçoit une offre d'affaire nouvelle et/ou renouvellement provenant de cédante ayant offert à la compagnie, une part additionnelle supérieure ou égale à 10% sur son bouquet de traités, le Souscripteur demande au Correspondant l'envoi du dernier rapport de visite technique, ou lui propose une visite du risque. L'engagement de la CICA-RE à hauteur de sa capacité ou non, sera décidé par le souscripteur en fonction des résultats de ladite visite.

Ces dispositions ont l'avantage de prendre en compte le risque de cumul à la souscription en ce sens qu'il est précisé que l'engagement de la CICA-RE dans la prise de telles affaires en facultative ne peut en aucun cas excéder la capacité dont elle dispose.

Le véritable problème réside dans l'application de telles dispositions. Les souscripteurs ne l'appliquent presque pas car, tenu par l'objectif de chiffre d'affaires à réaliser dans un environnement fortement concurrentiel, ils préfèrent donner leurs accords et réaliser l'affaire plutôt que de demander une visite de risque systématique et de perdre l'affaire au profit de la

concurrence. La conséquent est alors évidente, certains cumuls qui sont décelables à la souscription ne le seront pas.

De tels engagements non décelés peuvent à tout moment porter préjudice à la compagnie. Le programme de rétrocession prévoit une couverture pour de tels cumuls (nous en parlons au point II-2 ci-après).

### **II-1-1-3) Souscription de nouvelles offres de participation à un traité**

Pour les cessions obligatoires (cession légales), dès que les documents et informations réclamées sont fournis, le souscripteur n'a pas le choix et doit donner son accord sur sa participation au titre de la cession légale.

Lorsqu'il s'agit d'une offre de participation à un traité ou bouquet de traités au titre de cessions conventionnelles, plusieurs cas de figures s'offrent mais nous n'évoquerons que ceux qui présentent un intérêt pour notre étude.

- Si le correspondant ainsi que son marché sont totalement inconnus du Souscripteur, et que le S/P <50% et le ratio Résultat/Prime >15% pour le traité ou le bouquet, le souscripteur réclame au Correspondant de lui fournir une documentation assez complète sur la Cédante et son marché. Le souscripteur a besoin de savoir au-delà des pièces usuellement réclamées par les réassureurs, la situation géographique de la Cédante, son exposition aux catastrophes naturelles. A la suite, le souscripteur se fait une idée assez nette de la situation de la Cédante et peut souscrire une part ou décliner l'offre.

L'accent est mis ici sur la gestion des expositions aux catastrophes naturelles.

- Si le correspondant, son marché ainsi que les risques de pointe de son portefeuille que la CICA-RE couvre par ailleurs en facultative, sont bien connus du Souscripteur, et que le S/P >50% sur les trois dernières années et le ratio Résultat/Prime < 5% pour le traité ou le bouquet, le souscripteur se renseigne auprès de son homologue des facultatives sur le degré d'engagement de la CICA-RE sur les affaires facultatives de la Cédante et souscrit une part sur le bouquet compatible avec les engagements en facultatives.

Une fois de plus, il s'agit de limiter les cumuls préjudiciables au portefeuille du réassureur.

Chacune des dispositions ci-dessus évoquées concerne la phase de souscription. Il s'agit donc pour le souscripteur d'effectuer une gestion proactive du risque de cumul. A la suite de

l'examen de chaque cas, le souscripteur décide du traitement à administrer en fonction des informations disponibles et de son opinion du degré de pertinence de l'information et de l'exposition de la cédante.

### **II-1-2) Guide de souscription**

Ce document présente de façon méthodique, les spécificités des modes et types de réassurance en fonction des différentes branches et donne un tarif indicatif par branche. Le guide de souscription a, à peu près, les mêmes annexes que le manuel de procédure. Le guide de souscription est le document principal du Souscripteur. Il traite séparément des affaires facultatives et traités et contient en son sein, un ensemble de directives qui permettent à chaque souscripteur de fonder sa décision d'accepter ou de décliner une offre traité et /ou facultative.

Il contient entre autre :

- Les critères d'évaluation d'une offre traité et /ou facultative ;
- Un tarif indicatif pour les affaires facultatives ainsi que des taux indicatifs de commission sur affaires facultatives ou traité,
- Les primes économiques ;
- Les conditions de souscription des risques à fort potentiel catastrophe, ainsi que les zones ou pays à exclure des souscriptions ;
- Les limites d'engagement suivant les zones de souscription.
- Etc.

En début de chaque exercice et en fonction des besoins, des notes de services viennent compléter et/ou préciser certaines de ces dispositions.

### **II-1-3) Notes de service**

Les notes de services sont des mesures spécifiques qui sont prises soit pour éviter certains dérapages constatés soit pour apporter certaines précisions à la stratégie de souscription.

## **II-1-4) Dispositions contractuelles de maîtrise des cumuls**

### **II-1-4-1) Acceptation d'offre en facultative relative à des risques à fort potentiel catastrophique**

Dans le cadre d'une politique de souscription prudente, les pouvoirs de souscription sont échelonnés à la CICA-RE. Ainsi, pour certains risques qui présentent généralement un fort potentiel catastrophe, le souscripteur ne peut donner son accord au Correspondant pour sa participation qu'après avoir requis et obtenu l'accord de principe du Directeur des Opérations Non-vie ou de celui du Directeur Régional pour les souscripteurs affectés aux Bureaux régionaux.

Ces risques à fort potentiel catastrophe sont : les raffineries, les globale de banque, les RC professionnelles, les Usines textiles, les Bris de machines des usines de productions d'énergie électriques, les usines de production de cotons, les usines de production des plastiques ainsi que tous les risques sur base de Sinistre Maximum Possible (SMP) inférieur à 50% des capitaux totaux.

### **II-1-4-2) Exclusions**

Les exclusions sont de plusieurs ordres et visent à préserver le réassureur contre certains événements. Ainsi, on trouvera dans les traités de réassurance ou de rétrocession des exclusions générales communes (guerre civile ou étrangère, rébellion, insurrection militaire, usurpation de pouvoir, risques atomiques ou d'énergie nucléaire, risques de contamination) ainsi que certaines autres exclusions usuellement indiquées par les assureurs directs. A ces exclusions viennent s'ajouter d'autres qui sont spécifiques à certaines branches, aux pratiques et à la situation d'un pays.

Dans la zone CIMA par exemple, la couverture des risques de Guerre, Emeutes et Mouvements Populaires (GEMP) ainsi que les risques liés aux catastrophes naturels (Hautes eaux, cyclones, ouragan, tempêtes, inondation, tremblement de terre, etc.), sont soumises à l'insertion des clauses Fanaf-01 et 02 qui ont été mises en place en 2005 et qui encadrent la couverture et les conditions d'indemnisation de tels événements.

A la CICA-RE, la souscription des risques politiques nécessite absolument l'accord écrit du Directeurs des opérations Non-vie et un programme de rétrocession spécifique à ce risque a été mis en place. Il en est de même pour les risques agricoles qui sont par nature exposés aux

conditions climatiques et qui sont susceptibles de créer des cumuls énormes sur un espace géographique donné.

Le programme de rétrocession exclue les pays à fort potentiel de catastrophes tels que les Etats Unis d'Amérique, le Canada, les pays d'Europe. La compagnie a elle-même exclu l'Afrique du Sud de ses acceptations.

## **II-2) Politique de rétrocession de la CICA-RE**

La politique de rétrocession de la CICA-RE s'est adaptée à l'évolution de l'entreprise. Aujourd'hui, la compagnie a une politique de rétrocession assez détaillée et couvrant toutes les branches d'activité de la compagnie. Globalement, le programme de rétrocession de la compagnie repose sur des traités XL répartis entre les branches MARINE et NON MARINE, ZONE CIMA et HORS CIMA avec des spécificités de couverture par branche (incendie et RA, risques techniques, transport, énergie & pétrole, automobile –RC-IA). En fonction des branches et des zones de souscription, des tranches de XL par risque et /ou par évènement sont indiquées dans le programme avec des nombres de reconstitution de garanties déterminés. On y trouve spécifiquement pour la zone domestique de souscription (zone CIMA), une couverture catastrophe portant sur un XL par risque et par évènement couvrant simultanément sept risques dans la zone CIMA pour un équivalent global de FCFA 70 000 000 000 et un XL catastrophe (XL cat) couvrant les souscriptions en Non marine et Non CIMA à hauteur de FCFA 50 000 000 000.

L'ensemble des différentes rétentions est chapeauté par un WHOLE ACCOUNT qui est une variante des XL par risque et par évènement, couvrant les sinistres impliquant à la fois les traités et facultatives. Par ailleurs, les rétentions et capacités de souscription sont définies par grande branche et par zone de souscription. Par la combinaison du programme de rétrocession, la gestion des cumuls en traités et facultatives, des cumuls inter-branches ainsi que les cumuls à l'intérieur d'une même branche est fortement prise en compte.

Remarquons que la compagnie a résisté à plusieurs sinistres importants impliquant notamment des cumuls d'engagements. Nous citons ici :

- En zone CIMA : le sinistre SIR (le plus grand jamais survenu en zone CIMA) avec des dommages estimés à environ FCFA 135 000 000 000, la part de la CICA-RE est FCFA 3 000 000 000 ; le sinistre GANDOUR, le sinistre CASINO du Congo, le sinistre SARIS CONGO ;

- En zone Hors CIMA Afrique : le sinistre SONATRAC en Algérie (le plus grand, jamais survenu en Afrique) dont le montant à 100% se chiffre à 451 100 000 USD et la part CICA-RE est de 2 042 960 USD entièrement payée ; le sinistre KENYA AIRPORT AUTHORITY; les inondations d'accra en 2015, le Séisme du Népal.

### **II-3) Approche technique d'analyse des cumuls et de protection ultime de la compagnie**

Cette approche d'analyse des cumuls permet in fine de dégager la part totale cumulée de la CICA-RE par risque pour les risques les plus importants et de déterminer son engagement agrégé à l'échelle d'une zone donnée. A la suite, la compagnie pourra alors prendre des mesures adéquates de traitement du risque de cumul pour se protéger contre tout désagrément. L'analyse résulte du fait qu'aucun dispositif ne peut de façon optimale permettre de déceler tous les cumuls dans le portefeuille d'un réassureur professionnel car la gestion du risque de cumul est comparable à une guerre asymétrique où l'ennemi peut prendre des formes insoupçonnées.

L'analyse est faite à la Cellule Centralisation Etudes et Statistiques (CCES) et dépend fortement de la qualité des informations disponibles. Pour y arriver, des modèles de fiche de renseignement des cumuls ont été élaborés et mis à la disposition de tous les souscripteurs qui devraient chacun en ce qui le concerne, les faire remplir par les Cédantes lors des visites de marchés notamment.

Malheureusement, les fiches ne sont le plus souvent pas renseignées et retournées à la CCES afin de rendre possible l'analyse de l'exposition de la compagnie.

#### **II-3-1) Fiches de recensement des grands risques**

Le modèle de fiche de renseignement de cumul comporte les informations ci-après : le nom risque, son adressage, les capitaux assurés à 100%, la part de la cédante, les capitaux traités ainsi que les capitaux en facultatives. Il est rempli par la Cédante lors des visites de marchés. La Cédante renseigne en fonction du nombre, les dix voire vingt risques les plus importants de son portefeuille.

Ce tableau est pratique pour les différentes branches mais il est mieux adapter pour les affaires incendie, Risques Techniques et Risques pétroliers. C'est la base des études ultérieures des cumuls par risque et par zones de concentration.

**Tableau 6:** Exemple de fiche de renseignement des cumuls

DIX RISQUES PLUS IMPORTANTS EN COASSURANCE								
N°	RISQUE	Adressage	CAPITAUX 100%	PART CEDANTE		CAPITAUX TRAITES	CAPITAUX FAC	APERITEUR
				%	CAPITAUX			
1	S1	zone 11	60 000 000 000	58,9	35 334 000 000	5 971 446 000	29 362 554 000	ATTA ASSUR
2	S2	zone 11	45 000 000 000	30	13 500 000 000	5 994 000 000	7 506 000 000,	ATTA ASSUR
3	S3	zone 07	40 000 000 000	59	23 600 000 000	5 994 400 000	17 605 600 000,	ATTA ASSUR
4	S4	zone 08	26 000 000 000	60	15 600 000 000	5 998 200 000	9 601 800 000	ATTA ASSUR
5	S5	zone 11	20 000 000 000	70	14 000 000 000	5 992 000 000	8 008 000 000,	ATTA ASSUR
6	S6	zone 05	16 943 863 906	80	13 555 091 125	5 998 127 823	7 556 963 302	ATTA ASSUR
7	S7	zone 08	13 884 917 732	50	6 942 458 866	5 970 514 625	971 944 241	ATTA ASSUR
8	S8	zone 11	262 382 800 000	4,5	11 807 226 000	5 998 070 808	5 809 155 192	Z ASSUR

**Source :** nos calculs

Dans ce tableau qui concerne les risques coassurés, la cédante renseigne en plus des points évoqués ci-dessus, la part souscrite par elle ainsi que l'apériteur de chaque risque. Les informations contenues dans ce tableau doivent être pertinentes pour permettre une bonne analyse et un bon traitement.

### II-3-2) Analyse des cumuls par risque

L'analyse des Cumuls par risques est faite après que les fiches soient remplies et parvenues à la CCES. A la réception des fiches, la CCES fait une première analyse de cohérence et de pertinence des informations qu'elles contiennent et au besoin réclame des compléments d'informations avant de passer à l'analyse proprement dite. Cette première phase est déterminante pour la suite de la démarche d'analyse, de traitement et de prise de décision.

L'analyse consiste dans un premier temps à recenser pour un risque donné, toutes les sources de provenance ou d'engagement. Ensuite, en fonction de la part souscrite dans les traités et / ou facultatives de chacune des sources identifiées, les engagements de la compagnie sont déterminés par source. L'engagement cumulé sur toutes les sources de provenance du risque constitue l'exposition de la CICA-RE sur ledit risque. Le tableau ci-contre est un exemple d'analyse du cumul des engagements par risque.

**Tableau 7: Détermination des cumuls par risque**

En milliers de FCFA

elements	Allianz CI			SAHAM CI			AXA CI			NSIA CI			total cica-re
	montant 100%	part cica-re	montant cica-re	montant 100%	part cica-re %	montant cica-re	montant 100%	part cica-re	montant cica-re	montant 100%	part cica-re %	montant cica-re	
SR 1	1 251 840	20	250 368	1 936 012	28	532 403				1 736 690	15	260 504	1 043 275
UPI	1 151 840	20	230 368	470 000	28	129 250	1 353 340	15	203 001	2 700 000	15	405 000	967 619
TOTAL TAITES	2 403 680		480 736	2 406 012		661 653	1 353 340		203 001	4 436 690		665 504	2 010 894
FAC	13 533 401	19	2 503 679										2 503 679
TOTAL	15 937 081		2 984 415	2 406 012		661 653	1 353 340		203 001	4 436 690		665 504	<b>4 514 573</b>

**Source** : nos calculs

Dans le cas du tableau ci-dessus, les sources identifiées sont au nombre de quatre (04) à savoir ALLIANZ CI, SAHAM CI, AXA CI et NSIA CI. L'engagement global de la CICA-RE sur le risque s'élève à **FCFA 4 514 573 000** toutes sources (connues) confondues.

Comme le cas de ce risque, la fiche de cumul est établie pour chacun des risques figurant sur la fiche de recensement des grands risques. C'est l'analyse des cumuls par Risque qui devrait être faite en principe pour chacune des branches et sur chaque marché.

### II-3-3) Analyse des cumuls par zone géographique

L'analyse des cumuls par zone géographique a pour finalité de préserver la compagnie contre le risque de concentration des engagements sur un espace géographique donné. Pour y arriver efficacement, il faut disposer pour chaque pays et/ou région de la cartographie des zones à risque de catastrophe.

Une étude menée par le Centre africain des risques catastrophes a révélé que toute la zone CIMA est exposée aux risques d'inondation et de séisme. Même si les tremblements de terre ne sont pas légions dans la zone, l'inondation fait des ravages en laissant sur le carreau, des victimes ayant subis des dommages parfois très importants. D'où la nécessité pour la compagnie de procéder à un tel traitement sur toute l'étendue de la zone CIMA.

Pour l'heure, ce traitement n'est pas étendu à tous les pays de la zone CIMA et ceci pour plusieurs raisons :

- Tous les pays de la zone ne sont pas logés à la même enseigne en termes de niveau d'industrialisation et d'exposition aux risques de catastrophes,

- Les systèmes d'informatisation ne sont pas encore assez fiables pour permettre d'avoir des informations crédibles,
- Certaines cédantes hésiteraient à mettre à la disposition du réassureur non apériteur le détail de leur portefeuille,
- L'intermédiation avec les courtiers ne facilite pas toujours la collecte des informations sur le portefeuille des cédantes.

Pour toutes ces raisons, l'analyse en termes de zone géographique d'exposition est limitée à quatre marchés nationaux dont deux en Afrique de l'Ouest et deux en Afrique Centrale. Il s'agit du Cameroun et du Gabon pour l'Afrique Centrale, de la Côte-d'Ivoire et du Sénégal pour l'Afrique de l'Ouest. Pour les autres pays, aucune analyse n'est faite pour le moment. Le modèle d'analyse est présenté ci-après :

**Tableau 8:** Détermination des cumuls par zone géographique

N°	NOM - RISQUE	ADRESSE	CAPITAUX 100%	PART CEDANTE		CAPITAUX TRAITES	CAPITAUX FAC	PART CICA-RE		
				%	CAPITAUX			TRAITE	FAC	TOTAL
1	R10	zone 08	45 877 842	0%	45 877 842	5 964 119	39 913 722	3 866 250		3 866 250
2	S4	zone 08	26 000 000	0%	15 600 000	5 998 200	9 601 800	3 795 000		3 795 000
3	S7	zone 08	13 884 918	0	6 942 459	5 970 515	971 944	1 970 237		1 970 237
4	P5	zone 08	26 509 167	50%	13 254 583	10 603 667	2 650 917	4 594 104		4 594 104
5	P2	zone 08	13 533 402	37%	5 007 359	2 503 679	2 503 679	2 010 894	2 503 679	4 514 573
6	G12	zone 08	15 000 000	17%	2 550 000	2 550 000		1 025 000		1 025 000
7	L01	zone 08	12 365 000	62%	7 604 475	5 600 000	2 004 475	4 445 571	1 495 133	5 940 704
8	G11	zone 08	33 000 000	60%	19 800 000	8 400 000	11 400 000	3 997 500	6 795 190	10 792 690
9	P6	zone 08	15 000 000	65%	9 750 000	6 316 667	3 433 333	1 895 000		1 895 000
TOTAL CICA-RE								27 599 556	10 794 002	38 393 558

**Source :** nos calculs (données en En milliers de FCFA)

Ce tableau présente le modèle d'analyse des cumuls géographiques. On constate que pour une zone donnée répertoriée dans la cartographie des zones à risque de catastrophe (la zone 08 dans notre cas), la CCES répertorie tous les risques importants sur lesquels la compagnie s'est engagée en précisant pour chacun, le nom du risque, les capitaux, la somme des parts souscrites par l'ensemble des cédantes s'il s'agit d'une coassurance, les capitaux traités, les capitaux en facultative ainsi que la part de la CICA-RE dans les traités et facultatives. C'est la valeur agrégée de toutes ses participations qui constitue l'engagement total de la CICA-RE pour cette zone et sur chacune des branches objet d'analyse. Dans le cas de notre exemple, l'engagement maximal du réassureur dans la zone 08 est de FCFA **38 393 558 000**.

Toutefois, le réassureur, en fonction des spécificités de chacune des zones d'exposition, définit l'équivalent d'un Sinistre Maximum Possible (SMP, on parle de Possible maximum loss en anglais), c'est-à-dire son exposition maximale dans la zone et c'est sur la base de ce SMP qu'il négociera l'achat de couverture en rétrocession

La CCES aura fini son volet d'intervention quand les résultats des analyses ci-dessus seront transmis à la Direction des opérations Non-vie.

#### **II-4) Traitement des cumuls après analyse**

Le traitement des cumuls enregistrés après la phase d'analyse se fait par le Directeur des opérations Non-Vie. A ce niveau, le Directeur examine les différents traitements effectués et procède à un contrôle de cohérence avec un regard croisé sur les données recueillies et leur traitement. S'il se dégage que les cumuls par risque enregistrés sont globalement dans les limites des capacités de souscription de la compagnie ainsi que les cumuls par zone de catastrophe ou par pays, le Directeur fera une note à l'attention de la Direction Générale pour l'informer du niveau de maîtrise des engagements.

Dans le cas contraire, s'il observe sur certains risques que le cumul des engagements de la CICA-RE est au-delà de la capacité de souscription mise à la disposition des souscripteurs, il peut interpeler directement les souscripteurs impliqués et leur demander des explications et prendre les mesures nécessaires en fonction du niveau d'exposition de la compagnie sur les différents risques concernés. Si les analyses révèlent que globalement les cumuls par zone géographique ou par pays sont supérieurs aux capacités de souscription de la CICA-RE, il fait le point de la situation.

Le Directeur des opérations Non-vie fait le point de la situation des cumuls dans chacun des pays ainsi que les mesures nécessaires à prendre pour limiter ou étendre le niveau d'engagement de la compagnie afin de développer sereinement le portefeuille et de maîtriser les fluctuations au tour du résultat technique. Il adresse dans ce sens une note à la Direction Générale pour lui faire part de ses constats en suggérant les mesures à prendre.

#### **II-5) Prise de décision après analyse et traitement**

La gestion du risque de cumul relève de la stratégie de gestion d'une compagnie de réassurance. C'est d'ailleurs pour cette raison que ce risque devrait être la préoccupation de la plus haute hiérarchie.

Ainsi, dans le processus de gestion des cumuls, à la suite de la phase de traitement effectué par le Directeur des opérations Non-vie, la Direction Générale prend les mesures nécessaires. Il s'agit des mesures de traitement des risques dans le cadre d'un processus de gestion des risques. Rappelons qu'avant 2016, la gestion des risques n'était pas actée et donc, la Direction Générale n'avait pas recours aux services d'un Risk Manager.

Les mesures à prendre peuvent être l'acceptation sans autre mesures du dépassement en supposant que le niveau de robustesse du modèle interne permettra de supporter une telle situation. Soit il s'agira de mettre en place un mécanisme de transfert via la rétrocession. Il peut donc s'agir de l'augmentation des capacités de souscription de la compagnie par une couverture de rétrocession ou de l'achat pure et simple d'une nouvelle capacité. En outre, Il peut s'agir de différer l'achat de couverture supplémentaire. La Direction générale peut aussi prendre des mesures fortes imposant aux souscripteurs la limitation des engagements de la compagnie sur la zone et ou dans une branche déterminée ou pour certains types de risques bien identifiés.

## **II-6) Suivi des décisions et le contrôle de l'action**

Lorsqu'à l'issue de l'analyse et du traitement des informations recueillies sur les cumuls, les voyants sont au vert c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas de constats particuliers d'exposition de l'entreprise, il n'y pas de décisions particulières qui soient prises. Par contre dans le cas où il s'avère nécessaire de prendre une décision d'impact pour juguler l'exposition de l'entreprise, deux cas de figures se posent :

- Prendre des mesures pour limiter les souscriptions : dans ce cas, le Directeur des opérations Non-vie soumet à la signature de la Direction générale un projet de note d'information, ladite note, revêtue de la Signature de la Direction Générale est transmise à tout le réseau de souscription pour application immédiate ;
- Achat de capacité ou augmentation des capacités existantes : dans ce cas de figure, la CCES produit les statistiques qu'elle met à la disposition de la DNV pour l'achat de la couverture requise. A la suite de cet achat de couverture en rétrocession, la DNV informe les Centres de productions des changements intervenus dans la politique de souscription ;

A la suite, les services de contrôle ainsi que le Risk Manager prennent le relais pour les actions de contrôle et d'opérationnalisation des décisions. Rappelons à toutes fins utiles que le niveau de la capacité de souscription de la CICA-RE lui permet de ne faire recours à l'achat de couverture supplémentaire qu'exceptionnellement.

A ce stade de la gestion des cumuls, l'efficacité et la pertinence de la démarche ne peut pas encore faire l'objet d'opinion car le système n'a pas encore été mis à l'épreuve. Il faut donc attendre l'avènement d'un sinistre important relatif aux cumuls d'engagements avant de se prononcer. Une question saute à l'œil, celle de savoir le dispositif mis en place à l'occasion d'un sinistre.

## **II-7) Gestion du sinistre**

La survenance d'un sinistre nécessite en général un certains nombres d'actions dans un système d'assurance. Il s'agit de la réception de la déclaration de sinistre, l'ouverture d'un dossier sinistre, l'évaluation préliminaire, l'expertise au besoin, la réclamation des pièces constitutives du dossier sinistre, l'instruction du sinistre, les évaluations intermédiaires, la détermination de l'indemnité, la mise en règlement et le paiement.

Dans une compagnie de réassurance, la démarche demeure la même à quelques différences près. En effet, dans une compagnie de réassurance, les seuls sinistres qui font référence à cette procédure classique pour le réassureur, sont les sinistres relatifs aux affaires facultatives et aux appels au comptant. Pour le reste, les sinistres passent dans les comptes de réassurance. Toutefois, notons que dans la zone Hors CIMA, les sinistres des traités XL sont déclarés au réassureur au fur et à mesure de leur survenance.

Lorsqu'un sinistre individuel de grande ampleur ou un sinistre catastrophe survient, des mesures particulières sont prises par les réassureurs qui sont d'ailleurs ceux qui supportent la plus grande partie. Dans un tel cas, le Service sinistre avec l'aide du souscripteur s'emploie pour obtenir toutes les informations nécessaires au sinistre notamment, les cédantes concernées, la désignation d'un expert qualifié en cas de besoin, la préservation des intérêts, les premières évaluations et puis s'en suit la procédure normale et le paiement se fera si la garantie est acquise et si les toutes les pièces nécessaires ont été versées au dossier.

Lorsqu'une Cédante déclare un sinistre à la CICA-RE, le Service sinistre procède aux vérifications nécessaires et ouvre le dossier sinistre. Si le risque est coassuré, il réclame les documents contractuels de base c'est-à-dire la police. A la suite, il entre en contact avec chacun des coassureurs pour avoir plus de précision et par la même occasion obtenir leur déclaration. Cette stratégie a l'avantage de permettre de déceler d'éventuelles fraudes orchestrées par certains Cédantes indécates et peu scrupuleuses. Après ce contrôle d'usage, il instruit le dossier en fonction de son niveau d'avancement et veille à une bonne répartition des parts entre les différentes sources

Une fois que le montant total de la charge de la CICA-RE dans le sinistre est déterminé, les rétrocessionnaires seront saisis en fonction du niveau de la charge de sinistre. Le Service de gestion sinistre rend compte à la hiérarchie de tous ses sinistres surtout les sinistres majeurs et transmet une copie du détail du sinistre au Service Vérification Acceptation et Rétrocession qui prend le relais et s'assure que les imputations comptables sont correctes.

Pour ce qui concerne les statistiques sinistres, le logiciel métier GREAS permet de les extraire pour analyse.

## **Section 2: Analyse critique du dispositif de détection et de gestion des cumuls a la CICA-RE et piste d'amélioration**

### **I- Analyse critique du dispositif de gestion du risque de cumul**

#### **I-1) Absence de procédure spécifique de gestion du cumul**

Le dispositif de détection et de gestion du risque de cumul est caractérisé à la CICA-RE par l'inexistence de procédure spécifique écrite, destinée à encadrer les actions et responsabilités à ce sujet.

Une procédure est une documentation descriptive ayant pour objectif de permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion. Il s'agit d'un guide qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant entre autre, la tâche à faire (quoi ?) ; le niveau de responsabilités (qui ?) ; les différentes étapes de traitement (quand ?) ; les lieux de réalisation (où ?) ; le mode d'exécution (comment ?).

Ainsi, puisque la détection et la gestion du risque de cumul implique l'intervention de plusieurs Services et Départements, il s'avère nécessaire de référencer dans une même documentation mise à la disposition de l'ensemble des intervenants, tout le processus conduisant à la gestion du risque de cumul en précisant les rôles ainsi que les responsabilités des uns et des autres.

Dans l'état actuel des choses, l'absence de procédure spécifique de détection et de gestion des risques de cumul, crée une non-conformité aux dispositions du code CIMA et au-delà, ne permet pas de suivre toutes les étapes de maîtrise et d'analyse des cumuls.

Notons toutefois comme nous l'avons déjà souligné par ailleurs que le manuel de procédure relative aux opérations non-vie évoque quelques dispositions à respecter dans le processus de souscription afin de contrer les cumuls décelables à la souscription.

Nous avons trouvé un projet de procédure de gestion des risques de cumul issu d'un travail piloté par la CCES. Les rédacteurs du projet partent du fait que la zone CIMA qui est la zone domestique de souscription de la compagnie représente 55% de son chiffre d'affaires et qu'en conséquence, malgré les procédures mises en place et le guide de souscription, il reste néanmoins des risques importants de cumul et de catastrophe non encore connus par anticipation qu'il faille identifier et surveiller tant en ce qui concerne les souscriptions traités que facultatives.

Le projet de procédure vise essentiellement à identifier et évaluer les cumuls et les risques catastrophes et se base sur les principaux risques importants du portefeuille des cédantes. Les actions à mener dans le cadre du projet consistent:

- À identifier des risques de cumuls et de catastrophes: A ce niveau il s'agit de faire remplir par les cédantes des fiches de renseignement des cumuls, lesquelles sont destinées deux fois par an à la CCES pour analyse.
- A constituer à travers ces fiches, une base de données à mettre à jour, à identifier des zones de forte concentration et à apprécier la politique de souscription des cédantes pour anticiper les cumuls éventuels;
- A analyser les fiches de cumuls et prendre des décisions nécessaires: ceci rejoint notre développement à la section précédente;
- A gérer de façon optimale la survenance d'un sinistre relatif au cumul d'engagements: Il s'agit comme nous l'avons déjà signalé d'identifier les sources

d'acceptation du ou des risque(s) afin de déterminer avec exactitude le montant de la charge de sinistres (payés et provisions de sinistres à payer) totale à répartir entre la CICA-RE et ses rétrocessionnaires.

Nous avons pu constater que les fiches de renseignement cumul n'étaient pas toujours renseignées par les cédantes comme la démarche le souhaiterait, ce qui handicap fortement l'analyse et le traitement des cumuls dans les différents pays. La fiche telle que conçue paraît pertinente mais la démarche de collecte d'informations semble ne pas être propice car les cédantes ne sont pas obligées de fournir les informations demandées.

### **I-2) Absence d'étude du niveau de robustesse du dispositif mis en place et de maîtrise du risque**

Il n'existe pas d'étude d'appréciation de la robustesse du dispositif mis en place afin d'optimiser la gestion des cumuls, et de réduire les fluctuations au tour du résultat. Une telle étude est nécessaire car elle permettra d'appréhender le niveau de protection des fonds propres de la compagnie. En conséquence, le niveau de maîtrise du risque de cumul reste inconnu.

### **I-3) Absence de cartographie des risques les plus importants de la zone CIMA**

Nous avons noté qu'il n'existe pas une cartographie des risques importants dans la zone CIMA ainsi qu'une repartition des zones géographiques de concentration des valeurs dans les différents pays. Seul le cas de la Côte -d'Ivoire a été spécifiquement analysé avec Yopougon comme une zone de forte concentration de valeur.

### **I-4) Absence de modèle interne d'analyse des catastrophes**

Nous notons l'absence de modèles d'analyse et de gestion des catastrophes (les modèles cat). Toutefois, remarquons que dans le cadre de l'achat de couverture de rétrocession, le leader Hannover-re, assiste la compagnie dans l'analyse de scénarios de catastrophes notamment un scénario de sinistre événementiel de type conflagration dans la zone industrielle de Yopougon.

S'il demeure vrai que la mise en place d'un modèle d'analyse des catastrophes n'est pas un gage de protection totale ni même d'élimination du risque de cumul, il est tout de même à reconnaître que ces modèles ont souvent fait leurs preuves sous d'autres cieux où sévissent régulièrement les catastrophes naturelles. Par ailleurs, la zone CIMA est exposée aux séismes et aux inondations.

### **I-5) Risques opérationnels**

La gestion des cumuls d'engagements implique l'action simultanée des hommes et des outils notamment l'outil informatique, les procédures etc. En conséquence, les défaillances des hommes et outils peuvent avoir d'importantes incidences sur le processus de gestion des cumuls. En l'espèce, pour des raisons parfois indépendantes des souscripteurs, les fiches de renseignement des cumuls ne sont très souvent pas renseignées par les cédantes.

Par ailleurs, lors de la saisie des affaires facultatives, la zone précise de situation du risque n'est souvent pas renseignées dans le logiciel mais plutôt le pays de situation du risque pour diverses raisons. Or le pays de situation du risque ne suffit pas pour une analyse approfondie des cumuls par zone géographique de concentration. Il y a un risque important de cumuls décelables, non décelés lors de la souscription des affaires facultatives car, compte tenu du fait que le gestionnaire consulte le logiciel GREAS ainsi que les instances pour se prononcer sur l'existence ou non de cumul, les affaires non saisies peuvent bien échapper.

## **II- Axes d'améliorations**

A la suite de notre réflexion et compte tenu de nos critiques au dispositif mis en place, nous recommandons la validation du projet de procédure en cours de finalisation. A ce sujet, nous pensons que certaines dispositions du texte doivent être revues notamment celles relatives à l'identification des cumuls.

En effet, la collecte d'informations par le biais de la fiche de renseignement n'étant pas effective, une solution pourrait être de partir de la base de données constituée par la CICA-RE depuis plus de trente (30) ans pour bâtir une répartition en zone géographique de concentration de valeur dans chacun des pays. Le rythme de création de nouvelles grandes entreprises n'étant pas exponentiel dans la zone CIMA, cette base de données pourrait permettre de faire une étude du niveau de maîtrise des cumuls par pays. On pourrait s'appuyer aussi sur les profils de portefeuille fournis par les cédantes de la zone lors des cotations de leurs programmes de réassurances. Par ailleurs, la compagnie peut aussi initier une campagne spéciale de collecte d'informations auprès des cédantes des différents marchés de la zone CIMA afin d'établir une base de données relative aux risques et leurs situations. Cette base servira à établir des zones de concentration par pays et de mesurer le flux de capitaux à assurer.

Par ailleurs, avec la modification de l'article 26 de l'accord portant création de la CICA-RE, la compagnie bénéficie désormais à compter de 2020 d'une cession légale au premier franc dans toute la zone CIMA<sup>11</sup>. La conséquence de cette modification est claire, la compagnie aura accès à tous les risques mêmes les plus importants de la zone qui lui échappaient sauf peut-être les cas dérogatoires. Dans une telle situation, la fiche de renseignement des cumuls ne sera plus nécessaire pour l'analyse des cumuls. Il faudra mettre en place une stratégie informationnelle pour la maîtrise des données des zones à risques. Toutefois, cette nouvelle disposition expose la compagnie à un risque de cumul plus accru pour toute la CICA-RE.

A la suite de la détermination des zones de concentration, nous proposons qu'un outil informatique soit mis en place, intégrant cette répartition et qu'il soit connecté à GREAS afin de récupérer et mettre à jour systématiquement l'outil en y déversant suivant les zones répertoriées toute nouvelles souscriptions saisie dans GREAS. Cet outil devra ensuite être disponible par consultation à l'ensemble du réseau de souscription en temps réel.

Par ailleurs, nous recommandons une évaluation par le Risk manager de niveau de maîtrise du risque de cumul et des risques opérationnels associés au dispositif mis en place. Que le travail de sensibilisation et d'accompagnement s'accroisse afin de convier les propriétaires du risque à mener toutes les actions nécessaires entrant dans le cadre de la maîtrise de l'information. Cela peut être fait dans une démarche globale de maîtrises des risques opérationnels liés à la chaîne de souscription de la compagnie.

Nous recommandons que la compagnie se dote d'un logiciel de gestion des risques opérationnels comme l'a fait AFRICA-RE, qui s'est dotée du logiciel ARC Logics (Sword).

Pour ce qui concerne les souscripteurs, nous proposons que ceux-ci tiennent des états de suivi de leurs engagements des cumuls ne serait-ce que pour les branches à fort potentiel de cumul. La collecte de l'information relative à l'identification des cumuls doit être une préoccupation de chaque souscripteur. Par la rigueur dans la sélection et le respect des zones de souscription, les souscripteurs peuvent contribuer à mieux appréhender le cumul.

Nous proposons que l'Inspection Technique soit étoffée afin de permettre un contrôle plus rapproché des opérations de souscription et une adaptation des procédures à l'évolution du secteur. La cession légale au premier franc aura une influence importante sur les activités de

---

<sup>11</sup> Confère annexe n°7 ci-après relatif au communiqué final de l'Assemblée générale des Etats membres de la CICA-RE du 05/10/2018, première résolution

l'inspection technique car le volume d'affaires sera plus important, nécessitant un contrôle plus rapproché afin d'éviter les dérapages.

A l'endroit des gestionnaires, nous recommandons que le champ réservé la zone géographique de situation des risques soit renseigné en connaissance de cause. La précision du lieu de situation réelle du risque est déterminante pour l'approche d'analyse par zone de cumuls. A cet effet, nous recommandons de réclamer aux correspondants, soit directement, soit par l'entremise du Souscripteur, la situation précise des risques, afin de mener à bien ce travail.

Pour ce qui concerne l'analyse effectuée par la CCES, nous recommandons que ce travail soit automatisé à travers la mise en place d'un logiciel destiné à cette fin. La Direction du Système d'Information pourra, avec au besoin, le recours à l'expertise de consultants externes, contribuer à mettre en place un tel outil.

Nous recommandons l'adressage des risques tout au moins les plus importants de l'espace CIMA par leur géolocalisation. En effet, suivant les nouvelles dispositions du code CIMA en ses articles 8 et 12<sup>12</sup>, les éléments de géolocalisation des risques composent désormais le minimum d'informations requises sur les parties contractantes à l'occasion de la conclusion et de la gestion des contrats d'assurance. Les réassureurs de la zone doivent donc profiter de ces dispositions et améliorer leur connaissance des risques.

Cet outil de géolocalisation permettra à coup sûr aux souscripteurs d'avoir l'information en temps réel sur les risques les plus importants de la zone avant de s'y engager.

A l'endroit de la Direction Générale, nous recommandons, qu'en attendant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la cession légale, les mesures nécessaires soient prises afin de rendre obligatoire aux souscripteurs, la collecte des informations relatives aux cumuls notamment lors des visites de marchés. Nous proposons à ce sujet que ce point fasse désormais partie du rapport de visite de marché.

Au terme de cette partie, il était d'abord question de poser les bases théoriques et réglementaires de la gestion du cumul des engagements. Nous avons ainsi présenté dans un premier temps les conséquences possibles d'un cumul mal traité sur la solidité du réassureur, puis les bases de la gestion des risques dans le cadre de l'entreprise, ont été exposées. Ceci nous

---

<sup>12</sup> Les modifications sont issues du règlement n°007/CIMA/PCMA/PCE/2018 du 05 Octobre 2018. Le législateur CIMA impose aux parties contractantes de fournir plus d'informations sur leurs situations géographiques.

a permis d'identifier les acteurs et les outils nécessaires à la gestion efficace du cumul des engagements. Les axes de détection et de gestion ont eux aussi été exposés.

Ensuite, nous avons examiné le dispositif mis en place par la CICA-RE pour détecter et gérer ce risque et enfin, nous avons porté des critiques au dispositif mis en place ainsi que des axes d'amélioration.

Au demeurant, nous notons que la gestion des risques est à un stade embryonnaire à la CICA-RE et qu'en dépit de cet état de chose, un dispositif est mis en place pour contenir le risque de cumul. Ce dispositif est handicapé dans son efficacité par certaines pratiques. Dans le contexte de la modification du type de cession légale, la compagnie devra changer de stratégie afin de mieux maîtriser ces afflux supplémentaires de capitaux en acceptation.

## CONCLUSION GENERALE

---

L'objectif de notre étude consistait à faire une analyse du dispositif nécessaire de détection et de gestion du risque de cumul des engagements souscrits par la CICA-RE. Il en ressort que le risque de cumul est un des risques les plus importants auquel tout réassureur reste exposé quelle que soit sa taille, et cela découle de l'activité du réassureur. Toutefois, sa bonne maîtrise nécessite une bonne organisation de la compagnie de réassurance ainsi que la mise en place d'excellents outils d'analyse du portefeuille, et un programme de rétrocession adapté aux branches exploitées. Cette politique de détection et de gestion des cumuls doit non seulement inclure tout le processus de souscription, de la sélection des risques à la gestion quotidienne des affaires, mais aussi s'étendre aux sinistres touchant le portefeuille.

Dans la première partie de notre étude, nous avons présenté le contexte de la zone CIMA tout en mettant l'accent sur quelques indicateurs relatifs au secteur de l'assurance, puis nous avons étalé les composantes de la stratégie d'affaire du réassureur. Ceci nous a permis de démontrer les sources de provenance des cumuls ainsi que les conséquences potentielles d'un tel risque aussi bien sur le résultat du réassureur que sur sa solvabilité.

Ensuite, nous avons présenté le processus de gestion du risque en entreprise ainsi que l'approche théorique de gestion du risque de cumul des engagements, avant d'examiner le cas spécifique de la CICA-RE. Nous avons ainsi pu apprécier le système mis en place et relever quelques insuffisances pour lesquels des approches de solutions ont été proposées dans le but d'améliorer le processus mis en place.

Ainsi, nous retenons que la modification du type de cession légale dont bénéficie la CICA-RE pourrait lui permettre d'avoir une meilleure lisibilité sur tous les risques de l'espace (risques de pointes comme risques moyens). Ceci nécessite un travail plus acharné pour maîtriser les engagements. Les fiches de renseignement des cumuls laisseront place, aux informations saisies dans la base de la compagnie. L'amélioration du dispositif de gestion des cumuls et son évaluation constante, participeront à la performance de la compagnie.

# BIBLIOGRAPHIE

## I- OUVRAGES GENERAUX ET SPECIALISES

- ✓ François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG & Michel: « Les grands principes de l'assurance », 4<sup>e</sup> édition 1999 ;
- ✓ Jean-François Walhin : « La réassurance », Larcier 2012 ;
- ✓ Jérôme YEATMAN : « Manuel International de l'Assurance », 2<sup>e</sup>ème édition, ENASS, édition Economica, 2005 ;
- ✓ SWISS-RE : « Introduction à la réassurance », 2013 ;
- ✓ Marie-Béatrix CRESCENZO-d'AURIAC : « Les risques catastrophiques », Argus, 1988 ;
- ✓ Laurent PIERANDREI : « Risk Management : gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Dunod 2015 ;
- ✓ François EWALD & Jean-Hervé LORENZI : « Encyclopédie de l'Assurance », Economica 1998 ;
- ✓ Swiss-re : « Détermination de pleins de conservation », Etude publié en mars 1972 ;

## II- COURS ET MÉMOIRES

- ✓ Sangaré LOSSENI : Cours de réassurance, IIA-DESS-A, 23<sup>ème</sup> promotion 2016-2018
- ✓ Feu Daniel Mouyame : Cours de réassurance, IIA-MST-A, 11<sup>ème</sup> promotion 2012-2014
- ✓ Guéablé Fabrice Hermann KOHOU : « Mise en place d'une politique efficace de surveillance du portefeuille : le cas de COLINA Côte d'Ivoire » ; Mémoire de fin de cycle, DESS-A, 20<sup>ème</sup> promotion 2010 - 2012
- ✓ Roland Gnonguié OUATTARA: « Analyse de la structure de gouvernance de la réassurance en zone CIMA » Mémoire de fin de cycle, DESS-A, 21<sup>ème</sup> promotion 2012 - 2014

## III. LEXIQUES

- ✓ James LANDEL : Lexique des termes d'assurance, 7<sup>ème</sup> édition, paru aux éditions « L'Argus de l'Assurance »
- ✓ APREF : le petit glossaire de la réassurance

## IV. LÉGISLATION

- ✓ Code des assurances des États membres de la CIMA, édition 2014
- ✓ Règlement n°002/CIMA/PCMA/PCE/2015 du 09 Avril 2015

## V. WEBOGRAPHIE

- ✓ [www.google.fr](http://www.google.fr);
- ✓ [www.apref.org](http://www.apref.org)
- ✓ [www.atlas-mag.net](http://www.atlas-mag.net);
- ✓ [www.fanaf.org](http://www.fanaf.org)
- ✓ [www.scor.com](http://www.scor.com)
- ✓ [www.argusdelassurance.com](http://www.argusdelassurance.com)
- ✓ [www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)

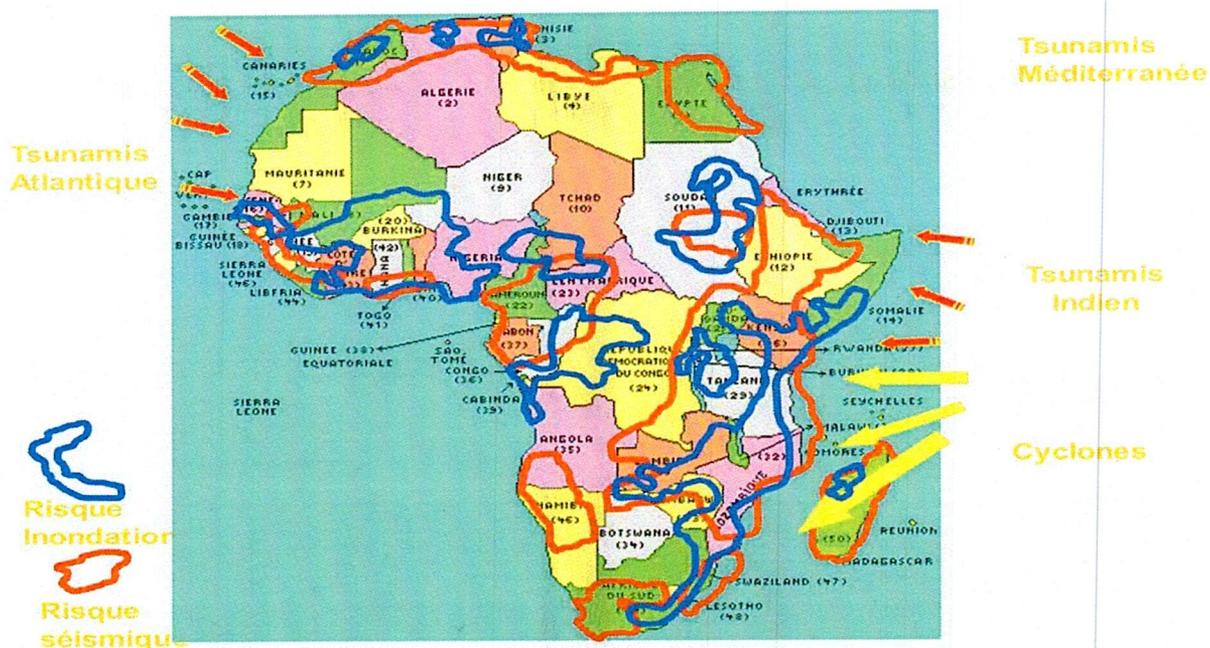
# ANNEXES

---

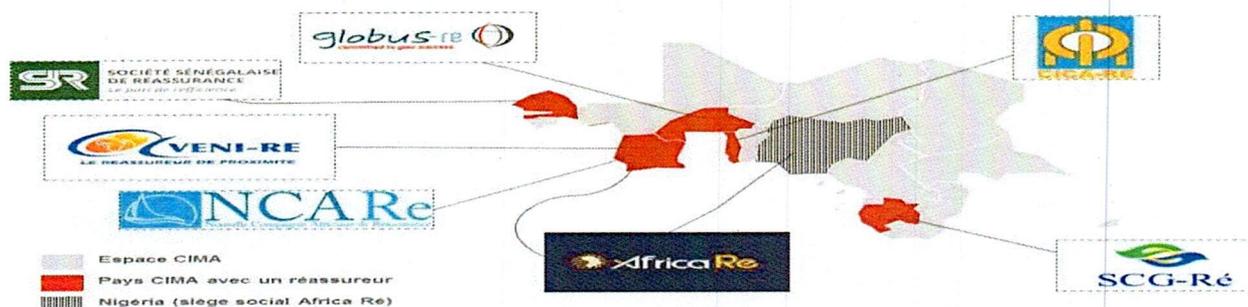
---

ANNEXE 1 : Carte d'exposition des pays africains aux catastrophes naturelles.....	xi
ANNEXE 2 : Zone CIMA et ses réassureurs locaux .....	xi
ANNEXE 3 : Contribution des centres de production dans le chiffre d'affaires (en milliers de FCFA)...	xi
ANNEXE 4 : Extrait du code CIMA-Article 308 nouveau .....	xii
ANNEXE 5 : Extrait de GREAS, logiciel de gestion des opérations techniques de la CICA-RE.....	xii
ANNEXE 6 : Guide d'entretien.....	xiii
ANNEXE 7 : communiqué final de l'Assemblée générale des Etats membres de la CICA-RE .....	xiv

## ANNEXE : 1 Carte d'exposition des pays africains aux catastrophes naturelles



## ANNEXE 2 : Zone CIMA et ses réassureurs locaux



## ANNEXE 3 : Contribution des centres de production dans le chiffre d'affaires (en milliers de FCFA)

	Année				Variation %
	2016	%	2017	%	
Bureau Régional de Douala	6 102	15,96%	5 611,5	12,11%	-8,05
Bureau Régional d'Abidjan	11 174	29,23%	13 559,5	29,26%	21,35
Siège Lomé/Non-Vie	15 843	41,44%	19 756,5	42,64%	24,70
Siège Lomé/Vie	5 110	13,37%	7 409,1	15,99%	45,00
Total Siège	20 952	54,81%	27 165,6	58,63%	29,65
TOTAL	38 229	100,00%	46 336,6	100,00%	21,21

## ANNEXE 4 : Extrait du code CIMA-Article 308 nouveau

**ARTICLE 1<sup>er</sup>** : l'article 308 du code des assurances est modifié et complété comme suit :

### Article 308: Assurance directe à l'étranger :

Il est interdit de souscrire une assurance directe d'un risque concernant une personne, un bien ou une responsabilité, situé sur le territoire d'un Etat membre auprès d'une entreprise qui ne se serait pas conformée aux prescriptions de l'article 326. Les sociétés et les organismes spécialisés dans la fourniture de services d'assurance aux Etats dont un ou plusieurs Etats membres de la CIMA font partie ne sont pas concernés par les dispositions du présent alinéa. Ces sociétés et organismes spécialisés ne peuvent cependant exercer leurs activités qu'après avoir obtenu l'autorisation du Ministre en charge des assurances de l'Etat membre qui en informe la Commission Régionale de Contrôle des Assurances.

Toute cession en réassurance à l'étranger, portant sur plus de 50% d'un risque concernant une personne, un bien ou une responsabilité, situé sur le territoire d'un Etat membre à l'exception des branches mentionnées aux paragraphes 4, 5, 6, 11 et 12 de l'article 328, est soumise à l'autorisation du Ministre en charge du secteur des assurances.

Nonobstant les dispositions du 2<sup>ème</sup> alinéa ci-dessus, les risques relevant des branches 1 (Accidents), 2 (Maladie), 3 (Corps de véhicules terrestres autres que ferroviaires), 10 (Responsabilité civiles véhicules terrestres automoteurs), 7 (Marchandises transportées), 20 (Vie, Décès), 21 (Assurances liées à des fonds d'investissement) 22 (Opérations Tontinières), 23 (Capitalisation) de l'article 328 ne peuvent en aucun cas être cédés en réassurance à l'étranger. *g* *R*

## ANNEXE 5 : Extrait de GREAS, logiciel de gestion des opérations techniques de la CICA-RE

The screenshot shows a terminal window with the following content:

```

A - 10.10.16.6
Fichier Edition Vue Communication Arkant Fenêtre Aide
-----
MENUMFO          GESTION FACULTATIVES ACCEPTATION NON VIE          26/10/18
JEAN              Siège                                          17:30:47
-----
1. Recherche cumul par assuré          - 17. Consul. des avis de sinistres
2. Recherche cumul par risque          - 18. Facs/exer - de la plus récente
3. Dernier N° Fac saisie              - 19. Fac par exer/nat.risq(SMP-Prim)
4. Saisie de nouvelles affaires       - 20. Fac par exer/nat.risq(Tx-Prime)
5. Saisie branches complémentaires    - 21. Menu éditions
6. Renouvellement des Facs           - 22. Recherche cumul par N° Fac
7. Mise à jour conditions techniques  - 23. Saisie d'un avenant au contrat
8. Résiliation des Facs               - 24. Mise à jour d'un avenant
9. Saisie des avis de sinistres       - 25. Consultation d'un avenant
10. MAJ des avis de sinistres          - 26. Changement branche d'une fac
11. MAJ position du dossier           - 27. Recherche cumul/risq.(Non risq)
12. Consul. facs par cédante           - 28. Consultation fiche technique
13. Consul. facs par branche-pays      - 29. Consul. facs sinistrées/exer.
14. Consul. facs par branche-nature   - 30. Consul. facs sinistrées(Tx S/P)
15. Consul. facs par courtier         - 31. Saisie échéances paiement prime
16. Consul. facs par N° cumul         - 32. Paramètres
-----
Option ou commande
==>
-----
MAJ A                                          22/007
  
```

## ANNEXE 6 : Guide d'entretien

Questions	Eléments de réponses
1- Quel est le dispositif de contrôle interne mis en place par la CICA-RE et qui en sont les principaux acteurs ?	
2- En quoi consiste votre activité et quelle est sa place au sein du dispositif de contrôle interne à la CICA-RE?	
3- Quelle est la place qu'occupe la gestion du risque de cumul au sein du dispositif de contrôle interne à la CICA-RE ?	
4- Peut – on affirmer qu'à l'instar du risque de concentration de crédit dans le secteur bancaire, le risque de cumul fait partie des Grands Risques auxquels tout réassureur se trouve exposer du fait même de l'activité de réassurance?	
5- Est-ce que ce risque a par ailleurs fait l'objet d'étude spécifique connue dans la zone CIMA à votre connaissance, zone domestique d'activité de la CICA-RE ?	
6- Qui sont les acteurs impliqués dans le dispositif de détection et de gestion du risque de cumul à la CICA-RE?	
7- Selon vous en quoi consiste le risque de cumul des engagements ? Quelles peuvent être les causes d'un tel risque ?	
8- Sous quelle forme peut se manifester le risque de cumul ? Quels sont les types de cumul de risque auxquels CICA-RE fait face ?	
9- La CICA-RE bénéficie d'une cession obligatoire dans la zone CIMA, ce qui accentue davantage le cumul des engagements. Qu'est ce qui pourrait expliquer le retard dans la rédaction d'une procédure spécifique de maîtrise de ce risque ?	
10- Est-ce qu'on peut dire que la gestion du risque de cumul peut créer de la valeur pour la CICA-RE et ses parties prenantes ?	
11- Quelles sont les composantes de la politique de souscription d'un réassureur ?	
12- Est-ce possible d'établir une relation entre la nécessité de maîtrise des cumuls d'engagements et la politique de souscription d'un réassureur ?	
13- Quelles sont les éléments constitutifs de la politique de rétrocession d'un réassureur ?	
14- Est-ce possible d'établir une relation entre la nécessité de maîtrise des cumuls d'engagements et la politique de rétrocession d'un réassureur ?	
15- Quelle relation peut- on établir entre la surveillance de portefeuille et la gestion du risque de cumul ?	
16- Est-ce que le système de maîtrise du risque de cumul tel qu'il fonctionne à ce jour à la CICA-RE fait l'objet fréquemment d'une revue critique ?	
17- Quels sont à votre entendement les leviers d'une gestion optimale du risque de cumul dans une compagnie de réassurance ?	
18- Pensez-vous que les moyens mis en place à la CICA-RE pour contrer le risque de cumul restent sans faille ?	
19- Dans le processus de maîtrise du risque de cumul, quels pourraient être les aspects que vous auriez souhaité voir améliorer ?	

ANNEXE 7 : communiqué final de l'Assemblée générale des Etats membres de la  
CICA-RE



## CICA - RE

Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membres de la Conférence Inter africaine des Marchés d'Assurances  
Organisation Internationale à Gestion Commerciale avec Conseil d'Administration — Société au Capital autorisé de 50.000.000.000 de Francs CFA et au Capital libéré de 30.000.000.000 de Francs CFA

**COMMUNIQUÉ FINAL**  
**DE LA 10<sup>ème</sup> ASSEMBLEE GENERALE DES ETATS MEMBRES**  
**DE LA COMPAGNIE COMMUNE DE REASSURANCE**  
**DES ETATS MEMBRES DE LA CIMA (CICA-RE)**

L'an deux mil dix-huit et le cinq octobre à Paris (République française) s'est tenue la dixième Assemblée Générale des Etats Membres de la CICA-RE sous la présidence de Monsieur Adama KONÉ, Ministre de l'Economie et des Finances de la République de Côte d'Ivoire, en remplacement du Ministre de l'Economie et des Finances de la République Togolaise, Pays du Sièg, Monsieur Sani YAYA, empêché.

Ont participé à cette réunion :

**Pour la République du Bénin**

**Monsieur Romuald WADAGNI**  
Ministre de l'Economie et des Finances  
Représenté par le Directeur Général des  
Affaires Economiques  
Monsieur MEDENON Aristide

**Pour le Burkina Faso**

**Madame Hadizatou Rosine COULIBALY/SORI**  
Ministre de l'Economie, des Finances et  
Du Développement  
Représentée par la Directrice des Assurances,  
Madame Mamou OUEDRAOGO

**Pour la République du Cameroun**

**Monsieur Louis Paul MOTAZE**  
Ministre des Finances  
Représenté par le Directeur Général  
du Trésor  
Monsieur MOH TANGONGHO Sylvester

**Pour la République Centrafricaine**

**Monsieur Henri-Marie DONDRA**  
Ministre des Finances et du Budget

**Pour la République du Congo**

**Monsieur Calixte NGANONGO**  
Ministre des Finances et du Budget  
Représenté par le Directeur Général des  
Institutions Financières Nationales  
Monsieur BADIA Constant

*(Handwritten signatures and initials)*

**UN REASSUREUR QUI RASSURE**

<b>Pour la République de Côte d'Ivoire</b>	<b>Monsieur Adama KONÉ</b> Ministre de l'Economie et des Finances
<b>Pour la République Gabonaise</b>	<b>Monsieur Jean-Marie OGANDAGA</b> Ministre de l'Economie, de la Prospective et de la Programmation du Développement Représenté par le Directeur National des Assurances Madame AMAHEBA KOHO Prisca Raymond épouse NLEND
<b>Pour la République du Mali</b>	<b>Docteur Boubou Cissé</b> Ministre de l'Economie et des Finances Représenté par le Directeur National du Trésor Monsieur SIDI ALMOCTAR OUMAR
<b>Pour la République du Niger</b>	<b>Monsieur MASSOUDOU HASSOUMI</b> Ministre des Finances
<b>Pour la République du Sénégal</b>	<b>Monsieur Amadou BA</b> Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan Représenté par le Directeur des Assurances Monsieur Mamadou DEME
<b>Pour la République du Tchad</b>	<b>Monsieur ALLALI MAHAMAT ABAKAR</b> Ministre des Finances et du Budget
<b>Pour la République Togolaise</b>	<b>Monsieur Sani YAYA</b> Ministre de l'Economie et des Finances Représenté par le Directeur National des Assurances Monsieur AYEVA Lyndah Ouro

L'ordre du jour portait sur l'examen du projet de réaménagement de la cession légale à la CICA-RE d'une part et l'examen du projet de révision de certains articles de l'Accord révisé le 04 octobre 2017 portant création de la CICA-RE d'autre part.

A l'issue de la communication du Directeur Général de la CICA-RE sur les deux dossiers et des délibérations, l'Assemblée Générale des Etats Membres a pris les résolutions suivantes :

### 1<sup>ère</sup> Résolution

#### Portant adoption de la proposition du Conseil d'Administration relative au réaménagement de la cession légale à la CICA-RE.

L'Assemblée Générale des Etats Membres, réunie en sa 10<sup>ème</sup> session le 05 octobre 2018 à Paris (République française), ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur la nécessité d'un réaménagement de la cession légale dont bénéficie la CICA-RE depuis sa création ;

CONSIDERANT l'un des objectifs et missions de la CICA-RE visant la rétention des primes dans les Etats Membres de la CIMA pour favoriser le financement des économies ;

CONSIDERANT le Procès-verbal présenté par le Conseil d'Administration dont il ressort qu'à l'issue de la consultation des sociétés d'assurance de la zone CIMA, la majorité des sociétés consultées s'est prononcée en faveur d'un réaménagement de la cession légale ;

- adopte le réaménagement de la cession légale à la CICA-RE tel que proposé par le Conseil et consistant en la réduction du taux de la cession sur traité de 15% à 10% combinée à l'institution d'une cession au premier franc au taux de 5% pour toutes les sociétés d'assurances, à l'exception de la branche maladie et des primes épargnes en assurance vie.
- approuve, en conséquence, les modifications y relatives apportées aux dispositions de l'article 26.2 de l'Accord portant création de la CICA-RE.
- fixe la date d'entrée en vigueur du nouveau dispositif de la cession légale au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### 2<sup>ème</sup> Résolution

#### Portant adoption de la proposition du Conseil d'Administration relative à l'émission de Laissez-passer biométriques.

L'Assemblée Générale des Etats Membres, réunie en sa 10<sup>ème</sup> session tenue le 05 octobre 2018 à Paris (République française), ayant examiné la note présentée par le Conseil d'Administration sur l'émission par la CICA-RE de Laissez-passer

biométriques à l'usage des Administrateurs, des Fonctionnaires et des Membres de leurs familles, des Experts et des Consultants :

- autorise la Compagnie à émettre et à délivrer :
  - aux Administrateurs, au Directeur Général, aux Directeurs Généraux Adjoint, et aux Fonctionnaires à statut diplomatique, ainsi qu'aux membres de leurs familles, aux Experts et Consultants de la Compagnie, des laissez-passer diplomatiques biométriques, conformes aux normes de la sécurité internationale ;
  - au personnel de la Compagnie n'ayant pas le statut diplomatique, un laissez-passer ordinaire biométrique, conforme aux normes de la sécurité internationale.
- adopte, en conséquence, les modifications y relatives apportées aux dispositions de l'article 45 de l'Accord Révisé le 04 octobre 2017 portant création de la CICA-RE.

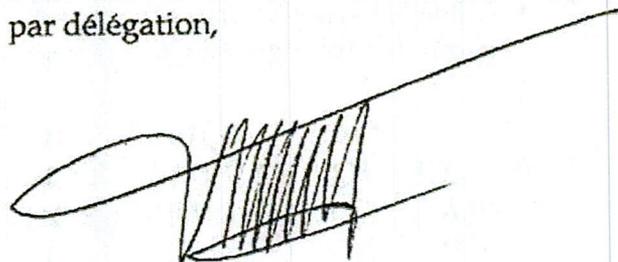
### 3<sup>ème</sup> Résolution

#### Relative à la motion de remerciement au pays hôte.

L'Assemblée Générale des Etats Membres exprime ses sincères remerciements au Gouvernement de la République française pour la généreuse manifestation de fraternité et d'amitié à l'endroit de tous les participants, et pour les facilités offertes qui ont rendu possible la tenue avec succès, de la 10<sup>ème</sup> session de l'Assemblée Générale des Etats Membres de la CICA-RE.

Fait à Paris, le 05 octobre 2018

Pour l'Assemblée Générale des Etats Membres et  
par délégation,



Adama KONÉ

# TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	i
DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENT.....	iii
LISTE DES CIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES ILLUSTRATIONS .....	v
RESUME .....	vi
ABSTRACT.....	vii
AVANT PROPOS .....	viii
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE: CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET FONDEMENTS DU RISQUE DE CUMUL DES ENGAGEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation du cadre contextuel et l'intérêt de l'étude .....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Présentation du cadre de l'étude .....	5
I- Marché CIMA et son contexte économique.....	5
I-1) Contexte économique de la zone CIMA .....	5
I-2) Cadre évolutif de l'assurance dans la zone CIMA.....	6
I-3) Niveau de rétention-cession des primes dans la zone CIMA .....	7
II- Présentation de la structure d'accueil.....	9
II-1) Cadre historico-juridique de la CICA -RE .....	9
II-2) Vision- missions et objectifs de la CICA-RE.....	9
II-3) Les organes de gestion de la CICA-RE .....	10
II-4) Les bureaux régionaux et bureaux de contacts .....	12
II-5) Evolution du chiffre d'affaires et le poids des différentes zones de souscriptions et branches .....	12
Section 2: Intérêt et méthodologie de l'étude.....	15
I- Intérêt de l'étude.....	15
II- Méthodologie de l'étude et difficultés rencontrées .....	16
II-1) Objectifs et méthodologie de l'étude.....	16
II-2) Méthodologie de l'étude et difficultés rencontrées .....	17
II-3) Difficultés rencontrées et limites de l'étude .....	19
<b>Chapitre 2: Stratégie de souscription et cumul des engagements du réassureur .....</b>	<b>20</b>
Section 1 : Stratégie de souscription dans une compagnie de réassurance .....	20
I- Modes et types de cession en réassurance.....	20
I-1) Modes de réassurance .....	20
I-2) Types de cession en réassurance .....	22
II- Autres éléments de la stratégie de souscription .....	25
II-1) Branches d'activité .....	25
II-2) Positionnement sur le marché.....	26

II-3) Politique de rétention et les limites de souscription en capitaux .....	28
II-4) Acteurs de la chaîne de souscription .....	30
Section 2 : Constitution du portefeuille et cumul des engagements.....	31
I- Constitution du portefeuille.....	31
II- Approche conceptuelle de la notion de cumul des engagements .....	32
II-1) Définition de la notion de cumul .....	32
II-2) Raisons du cumul des engagements .....	33
<b>II-3) Types de cumul d'engagement du réassureur .....</b>	<b>34</b>
<b>DEUXIEME PARTIE: APPROCHE THEORIQUE ET OPERATIONELLE DU</b>	
<b>DISPOSITIF DE DETECTION DE GESTION DU RISQUE DE CUMUL ET</b>	
<b>APPLICATION AU CAS DE LA CICA –RE.....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre 3 : Approche théorique et réglementaire de la gestion du risque de cumul des</b>	
<b>engagements.....</b>	<b>41</b>
Section 1 : Cadre réglementaire et nécessité de la gestion du risque de cumul .....	41
I- Cadre réglementaire de la détection et de la gestion des risques de cumul .....	41
II- Nécessité de la détection et la gestion du risque de cumul .....	43
II-1- Impact du risque de cumul sur le résultat .....	43
II-2) Impact du risque de cumul sur la solvabilité du réassureur.....	44
III- Asymétries d'informations et impact de la réglementation en zone CIMA .....	45
III-1) Asymétries d'informations .....	45
III-2) Impact de l'évolution de la législation et de la réglementation dans la zone CIMA	
.....	46
Section 2 : Le processus de la gestion des risques en entreprise.....	48
I- Le risque .....	48
I-1) Définition .....	48
I-2) Types de risques dans une compagnie de réassurance.....	49
II- Stratégies de gestion du risque en entreprise .....	50
II-1) Définition de la gestion du risque.....	50
II-2) Les composantes du processus de gestion des risques .....	51
Section 3: Détection et gestion des cumuls d'engagements.....	54
I- Détection des cumuls d'engagement.....	55
I-1) Cumuls en facultatives par risque .....	55
I-2) Cumuls en traités par risque.....	55
I-3) Cumuls en traité et facultative .....	56
I-4) Cumuls géographiques.....	56
I-5) Outils de détection des cumuls .....	57
II- Gestion des cumuls d'engagements .....	58
II-1) Outils de gestion du cumul des engagements.....	58

II-2) La gestion proprement dite du risque de cumul .....	59
III- Principaux acteurs concernés par la détection et la gestion du cumul.....	61
<b>Chapitre 4 : Dispositif de détection et de gestion du risque de cumul à la CICA-RE et pistes de solutions de renforcement.....</b>	<b>63</b>
Section 1 : Dispositif de détection et de gestion du risque de cumul à la CICA-RE .....	63
I- Historique du dispositif de gestion du risque de cumul à la CICA-RE.....	63
II- Processus opérationnel de détection et de gestion du risque de cumul .....	64
II-1) Dispositif d'encadrement de la souscription et de la gestion des engagements : axes procéduraux de maîtrise du risque de cumul .....	64
II-2) Politique de rétrocession de la CICA-RE .....	69
II-3) Approche technique d'analyse des cumuls et de protection ultime de la compagnie .....	70
II-4) Traitement des cumuls après analyse .....	74
II-5) Prise de décision après analyse et traitement.....	74
II-6) Suivi des décisions et le contrôle de l'action.....	75
II-7) Gestion du sinistre .....	76
Section 2: Analyse critique du dispositif de détection et de gestion des cumuls a la CICA-RE et piste d'amélioration .....	77
I- Analyse critique du dispositif de gestion du risque de cumul.....	77
I-1) Absence de procédure spécifique de gestion du cumul .....	77
I-2) Absence d'étude du niveau de robustesse du dispositif mis en place et de maîtrise du risque.....	79
I-3) Absence de cartographie des risques les plus importants de la zone CIMA.....	79
I-4) Absence de modèle interne d'analyse des catastrophes.....	79
I-5) Risques opérationnels .....	80
II- Axes d'améliorations.....	80
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>X</b>

