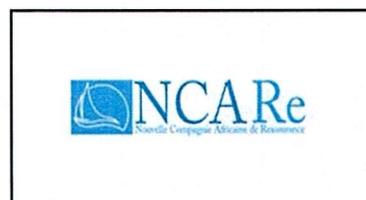




---

**RAPPORT DE SATGE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE  
MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES (MST-A)  
CYCLE II-14<sup>ème</sup> PROMOTION 2018-2020**

---



**THEME :**  
**GESTION OPTIMALE DES SINISTRES ET  
RENTABILITE D'UNE COMPAGNIE DE  
REASSURANCE : CAS DE LA NCA Re**

**Présenté et soutenu par :**

Mlle KADE AZO INES FLORA

Etudiante en MST-A

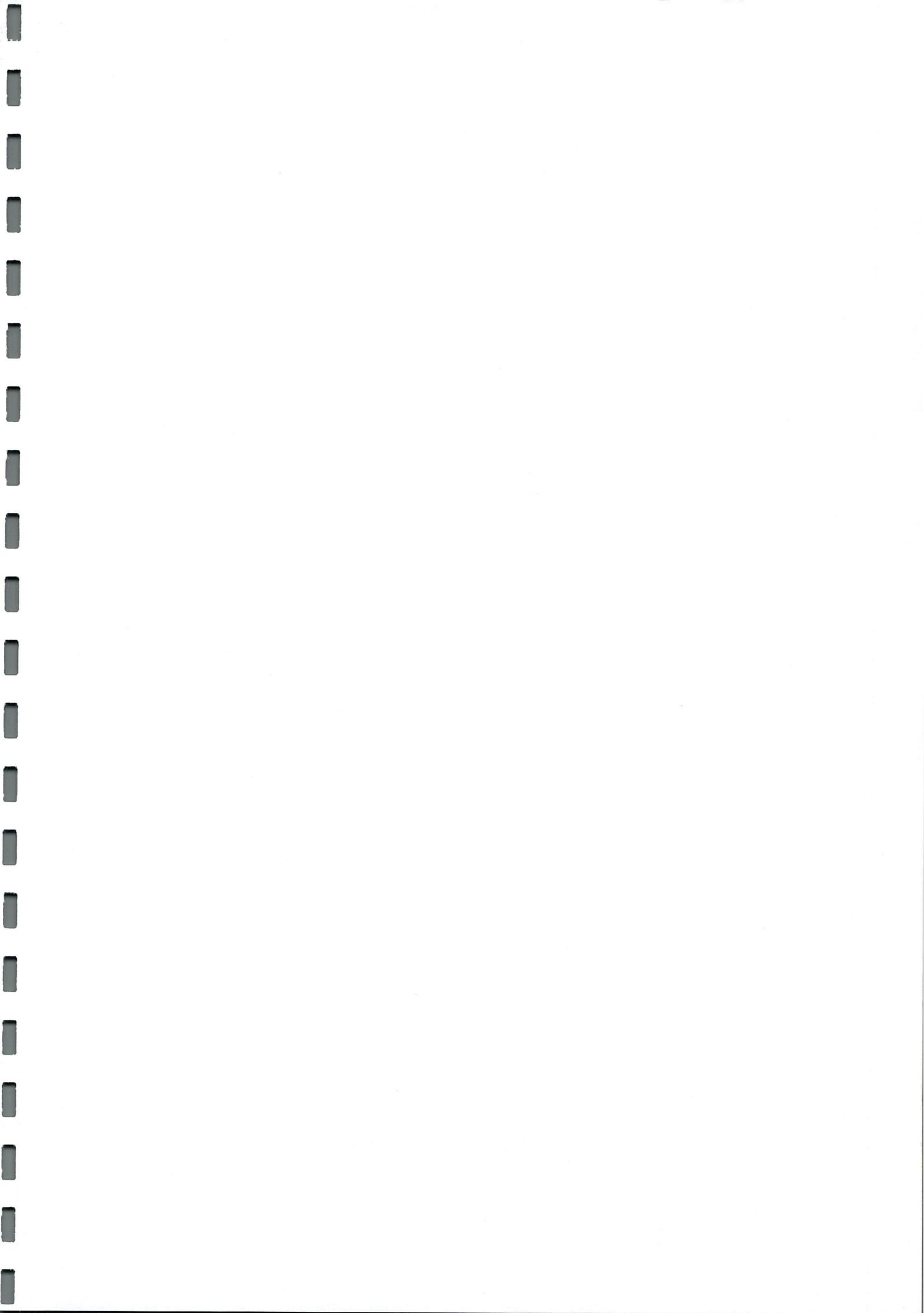
IIA-Yaoundé

**Sous la Direction de :**

M. TAH JEAN JACQUES

DIRECTEUR TECHNIQUE A NCA Re

Novembre 2020



## DEDICACES

- ✚ A Yaweh, mon Seigneur et Sauveur, mon appui, mon ami, mon tout ;
- ✚ A mon Père que j'aime tant, M. Kadet Koudougnon Patrice, pour avoir toujours cru en moi, pour m'avoir toujours soutenu, pour son amour inconditionnel et pour toutes les valeurs inculquées ;
- ✚ A ma précieuse, tendre et inestimable maman, Mme KADET DOMINIQUE pour avoir consenti tellement de sacrifices pour moi, pour sa patience, pour son amour, ses prières, et sa présence en tous temps à mes côtés ;
- ✚ A mes pasteurs, Pasteur BINI BADOU, Pasteur KOULAI ALPHONSE, Pasteur DAVID BUSSY, Pasteur ORPHEL EWANE, pour tout l'amour et le soutien spirituel ;
- ✚ A mon frère et ma sœur, KADET BORIS ANGE EVRARD et KADET CHRISTELLE ANDREA, pour leur soutien et tout leur amour ;
- ✚ A mon Président, TOURE YEMITIA GUILLAUME, pour le mentorat, le soutien, les précieux conseils et les prières ;
- ✚ A des personnes spéciales, mon père, M. IDIENNA KAMARA MARCEL et M. TA BI BENJAMIN pour tout le soutien à mon égard ;
- ✚ A mes amies en Côte d'Ivoire, pour leur soutien sans failles ;
- ✚ A mes amis au Cameroun, sans qui cette aventure n'aurait certainement pas été la même ;
- ✚ A ma famille spirituelle de l'Adoption et de la Borne ;
- ✚ A toute ma famille biologique ;
- ✚ A mes compagnons de la 14<sup>ème</sup> et 24<sup>ème</sup> promotion de l'Institut International des Assurances ;
- ✚ A mes bien-aimés confrères ivoiriens, assureurs et actuaires, vous êtes devenus ma famille ;
- ✚ A ma cellule de l'Institut, « Les Amis de Jésus », le lieu où Dieu exauce les prières ;
- ✚ A mon ami et confrère Désiré Diéméléhou, pour son soutien inestimable et sa présence durant ces deux années de formation ;

Que ce modeste travail soit l'accomplissement de vos vœux et le fruit de votre soutien infailible ;

Merci d'être toujours là pour moi...

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements sont à l'endroit de :

✚ M. **Karim Diarrassouba**, Directeur National des Assurances en Côte d'Ivoire et ses collaborateurs en particulier M. **Kouassi N'Guessan Patrice**, Directeur des études, pour leur présence à nos côtés, leurs conseils et leur soutien ;

✚ Monsieur **Urbain Philippe Adjanon**, Directeur Général de l'IIA ;

✚ Monsieur **Danfakha Dembo**, Directeur des études de l'IIA, pour sa disponibilité, ses conseils et ses encouragements tout au long de notre formation ;

✚ Toute l'équipe pédagogique de l'IIA et les intervenants professionnels responsables de la formation DESS-A et MST-A, pour avoir assuré la partie théorique de notre formation ;

Je tiens à remercier et à témoigner particulièrement toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante durant ces deux mois et demi à la NCA Re :

✚ Monsieur **NAZAIRE ABBEY BLEKOU**, Administrateur Directeur Général, pour m'avoir intégré au sein de l'entreprise, pour son accueil, la confiance accordée et les conseils dispensés tout au long de mon stage ;

✚ Monsieur **JEAN JACQUES TAH**, Directeur Technique, pour la formation continue assurée, le temps accordé, l'oreille attentive, les précieux conseils et la participation à l'achèvement de ce rapport ;

✚ Monsieur **PACOME KOFFI**, Directeur des risques, comptes et Sinistres, pour sa grande disponibilité, ses conseils, son grand apport dans la rédaction de ce rapport ;

✚ Monsieur **ABRAHAM KONE**, Responsable rétrocession ;

✚ Enfin, un merci à l'ensemble du personnel de la NCA Re, particulièrement à tous mes collaborateurs du service production pour l'accueil et la bonne collaboration tout au long de ces deux mois et demi de stage.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

NCA Re	Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
IA	Intelligence Artificielle
SI	Service Informatique
IIA	Institut International des Assurances
CICA Re	Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA
MST-A	Maîtrise des Sciences et Techniques d'Assurances
DESS-A	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurance
DNA	Direction Nationale des Assurances
DG	Directeur Général
CA	Conseil d'Administration
FACOB	Facultative Obligatoire
CL	Cession Légale
QP	Quote Part
EDP	Excédent de Plein
XL	Excédent de Sinistre
SL	Stop Loss
PSAP	Provisions pour Sinistres à Payer
FAC	Facultative
RETRO	Rétrocession
HE	Honoraires d'Experts
LCI	Limite Contractuelle d'Indemnité

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
<u>Tableau 1</u> : Différentes formes de réassurance selon le critère juridique	Page 6
<u>Tableau 2</u> : Synthèse des types de réassurance	Page 10 à 11
<u>Tableau 3</u> : Récapitulatif des mouvements de portefeuille	Page 27 à 28
<u>Tableau 4</u> : Méthodes de comptabilisation	Page 28
<u>Tableau 5</u> : Charge de sinistres d'une compagnie de réassurance (exercice 2018)	Page 41
<u>Tableau 6</u> : Historique de quelques paiements effectués et sinistralité de la NCA Ré (04 derniers exercices)	Page 52
<u>Tableau 7</u> : Aperçu du provisionnement de la NCA Re (exercice 2017 à 2018)	Page 54

## LISTE DES FIGURES

FIGURES	PAGES
Figure 1 : Les acteurs de la réassurance	Page 5
Figure 2 : Répartition du capital social de NCA Re	Page 12
Figure 3 : Organigramme NCA Re	Page 20
Figure 4 : Evolution de la sinistralité et cadence de règlement de la NCA Re	Page 52
Figure 5 : La roue de Deming	Page 58
Figure 6 : Réorganisation du service sinistre	Page 59

## RESUME

Les secteurs de l'assurance et de la réassurance en zone CIMA se caractérisent par une vive concurrence, une rentabilité volatile et une insatisfaction accrue des partenaires. Dans ce contexte, assureurs et réassureurs tendent à minimiser le montant des indemnisations et les frais de gestion. Ainsi, la gestion des sinistres apparaît comme une occasion unique pour ces derniers d'instaurer les conditions nécessaires au développement des relations positives avec leurs cocontractants.

Face aux impératifs de fonctionnement des compagnies caractérisés par les dépenses liées à la commercialisation, aux frais de gestion, à la couverture des exigences de solvabilité, à la rémunération des actionnaires et créanciers, il faut surtout bien gérer les sinistres afin de minimiser les dépenses et satisfaire la clientèle.

Bien gérer les sinistres, c'est avant tout identifier les leviers d'optimisation et travailler à les renforcer.

Le présent rapport s'inscrit dans cette dynamique d'amélioration par la mise en avant de critères clés nécessaires à l'instauration de meilleures pratiques de gestion des sinistres en réassurance.

Ces pratiques sous-tendent la satisfaction d'enjeux majeurs pour le réassureur notamment une amélioration de ses performances.

## ABSTRACT

The insurance and reinsurance sectors in the CIMA zone are characterized by fierce competition, volatile profitability and increased partner dissatisfaction. In this context, insurers and reinsurers tend to minimize the amount of compensation and management costs. Thus, claims management appears to be a unique opportunity for them to establish the conditions necessary for the development of positive relationships with their co-contractors.

Faced with the operating requirements of companies characterized by expenses related to marketing, management costs, coverage of solvency requirements, the remuneration of shareholders and creditors, it is above all necessary to manage claims well in order to minimize expenses and satisfy customers.

Managing claims well means above all identifying the optimization levers and working to strengthen them.

This report is part of this improvement process by highlighting the key criteria necessary for the establishment of best reinsurance claims management practices.

These practices underpin the satisfaction of major issues for the reinsurer, in particular an improvement in its performance.

## SOMMAIRE

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT .....	vii
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ACTIVITES DE REASSURANCE, PRESENTATION DE LA NCA-Ré ET DEROULEMENT DU STAGE .....</b>	<b>3</b>
CHAPITRE I : ACTIVITE DE REASSURANCE ET PRESENTATION DE LA NCA-Re.....	4
<b>SECTION 1 : ACTIVITE DE REASSURANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 2 : PRESENTATION DE LA NCA-Re .....</b>	<b>11</b>
CHAPITRE II : DEROULEMENT DE STAGE .....	22
<b>SECTION 1 : DIFFERENTS PASSAGES ET TRAVAUX EFFECTUES .....</b>	<b>22</b>
<b>SECTION 2 : LES APPORTS DU STAGE .....</b>	<b>23</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : GESTION OPTIMALE DES SINISTRES ET AMELIORATION DES PERFORMANCES D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE (CAS DE LA NCA-Re) .....</b>	<b>24</b>
CHAPITRE I : GESTION OPTIMALE DES SINISTRES.....	25
<b>SECTION 1 : NOTION DE GESTION DE SINISTRES .....</b>	<b>25</b>
<b>SECTION II : CRITERES D'UNE GESTION OPTIMALE DE SINISTRES ET PORTEE DE LEUR MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>29</b>
CHAPITRE II : AMELIORATION DE LA RENTABILITE D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE PAR LA GESTION OPTIMALE DES SINISTRES (CAS DE NCA-Ré) .....	44
<b>SECTION 1 : LA GESTION DES SINISTRES A NCA Re.....</b>	<b>44</b>
<b>SECTION II : CRITIQUES ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>62</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>64</b>

## INTRODUCTION GENERALE

L'être humain depuis son existence est exposé à de nombreux risques qui touchent son patrimoine ou sa personne. C'est pour cette raison, qu'il est animé d'un besoin de sécurité, qui peut s'exprimer par une volonté de mutualisation du risque. Cette situation, le pousse souvent à rechercher une aide en cas de dommage ou de sinistre. Cette aide, c'est l'indemnisation ou le remplacement d'une perte de revenus, qui sera supportée dans un cadre organisé appelé « Société d'assurance ».

Au cœur de la pratique de l'activité d'assurance se situe le sinistre. Véritable épiscentre de cette activité, le sinistre est l'élément déclencheur de la prestation de l'assureur. Par sinistre, il faut entendre, tout évènement hasardeux, heureux ou malheureux, qui touche l'assuré et qui donne lieu à une indemnisation conformément aux prescrits de la police d'assurance. Longtemps relayé au second plan, le service sinistre revêt pourtant une importance capitale que l'on ne saurait négliger.

En effet, il est possible par une bonne gestion des sinistres de réaliser un impact positif sur le compte des pertes et profits.

De plus, le sinistre est un gage de fidélisation de la clientèle. C'est à l'occasion du sinistre que l'assuré évalue la capacité de son assureur à tenir ses engagements et la nécessité de poursuivre la relation contractuelle qui le lie à ce dernier. Le traitement des sinistres s'il est bien appréhendé constitue donc un facteur clé de différenciation et de rentabilité.

Dans le souci d'offrir des couvertures plus étendues aux assurés et d'être plus compétitifs, les assureurs font souvent recours à des compagnies leur offrant de plus grandes capacités de souscription (les compagnies de réassurance) auprès desquelles ils placent tout ou partie des risques qu'ils souscrivent.

Si donc le traitement des sinistres constitue l'épiscentre de l'activité d'assurance, il l'est tout autant pour les réassureurs puisque de leur participation dépend la prestation qui sera exécutée par l'assureur auprès des assurés.

A ce titre, l'une des problématiques majeures qui domine les réflexions des acteurs du secteur de l'assurance est l'amélioration des techniques de gestion des sinistres.

Si l'on songe à faire un peu plus de toilettage au niveau du service sinistre au sein des compagnies d'assurance, les réassureurs ne semblent point y échapper. Bien au contraire,

ces réformes doivent y être accrues au regard de la forte rigueur concurrentielle à laquelle sont soumis les réassureurs.

Selon une étude réalisée par Standard&Poor's<sup>1</sup>, le marché mondial de la réassurance est en plein essor. Il se caractérise par un nombre important de réassureurs (150) parmi lesquels les dix (10) premiers détiennent déjà environ 60% du marché mondial. Ainsi, pour émerger dans ce milieu où certains acteurs ont déjà le monopole, les réassureurs n'ont pas d'autres choix que de se démarquer par la mise en avant de pratiques efficaces, créatives et innovantes notamment de bonnes pratiques de gestion des sinistres.

D'où l'importance d'une étude sur la : « **GESTION OPTIMALE DES SINISTRES ET AMELIORATION DES PERFORMANCES D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE : CAS DE LA NCA-Re** ».

Que faut-il entendre par "Gestion des sinistres" en réassurance ?

Comment parvenir au sein de la compagnie de réassurance à une gestion plus efficace des sinistres ?

Enfin quelles pourraient-être les répercussions d'une mise en place de procédés de traitement optimal de sinistres au sein de la compagnie de réassurance notamment en ce qui concerne ses performances ?

Autant de questions qui alimenteront les différents axes de notre réflexion.

Pour se faire, notre étude s'articulera autour de deux parties.

Dans un premier temps, comme il est de coutume en ce qui concerne la rédaction du rapport de stage, nous entamerons une phase descriptive qui traitera essentiellement de la présentation de l'activité de réassurance, de la structure qui nous accueille ainsi que du déroulement de notre stage au sein de cette structure (**PREMIERE PARTIE**) ;

Dans un second temps, nous entendons mieux nous consacrer au traitement approprié dit du thème ci-dessus évoqué (**DEUXIEME PARTIE**), ce qui sera pour nous une occasion de mener une étude sur les procédés de gestion de sinistres actuellement en vigueur au sein de la NCA-Re.

---

<sup>1</sup>Techniques et pratiques de la réassurance, édition L'ARGUS, 2014, page 40/ [www.argusdelassurance.com](http://www.argusdelassurance.com)

## PREMIERE PARTIE : ACTIVITES DE REASSURANCE, PRESENTATION DE LA NCA-Re ET DEROULEMENT DU STAGE

Cette première partie pose le décor pour mieux cerner le contexte de la réassurance, l'environnement et le cadre géographique du stage.

Elle consistera en une présentation de la NCA-Re et de l'activité de réassurance (chapitre I). En second lieu viendra un aperçu du déroulé du stage effectué au sein de cette compagnie (chapitre II).

# **CHAPITRE I : ACTIVITE DE REASSURANCE ET PRESENTATION DE LA NCA-Re**

Un rappel de quelques principes, modes et bases techniques permet une meilleure compréhension du fonctionnement du marché de la réassurance. Aussi, l'objet de ce chapitre sera de présenter dans un premier temps, quelques généralités sur l'activité de réassurance (SECTION 1). Après quoi, une fois les grands principes appréhendés, nous entamerons dans un second temps la présentation de la NCA Re (SECTION 2).

## **SECTION 1 : ACTIVITE DE REASSURANCE**

La réassurance est une technique de division du risque. Elle est « une opération par laquelle un assureur direct (appelé aussi cédant) cède tout ou partie des risques qu'il a souscrit à une autre société, appelée réassureur ou cessionnaire, moyennant paiement d'un prix, appelé prime de réassurance »<sup>2</sup>.

Pour mieux comprendre le fonctionnement de la réassurance, il est nécessaire de présenter ce marché en évoquant ses acteurs (I) ainsi que les différents modes de réassurance (II).

### **I- ACTEURS DU MARCHE DE LA REASSURANCE**

Ce marché comprend principalement d'un côté les assureurs, de l'autre côté les réassureurs professionnels. Entre les deux, opèrent parfois des intermédiaires que sont les courtiers de réassurance. A côté de ces acteurs principaux, il existe d'autres acteurs comme les agences de notation, les organismes de contrôle, les captives et les pools... Pour ce qui nous concerne dans le cadre de cette étude, nous nous limiterons aux acteurs principaux de la réassurance : les assureurs (A), les réassureurs (B) et les courtiers (C).

#### **A- LES ASSUREURS**

Ce sont des compagnies d'assurance et de réassurance aussi appelées cédantes qui, en réalité, exercent une activité principale qu'est l'assurance directe (prise en charge des risques des agents économiques). Quant à l'activité de réassurance, elle est dite passive car se limitant généralement à la cession de leurs excédents d'engagements à des réassureurs professionnels.

---

<sup>2</sup> Cours de réassurance, MST-A, 14<sup>ème</sup> promotion, Institut International des Assurances

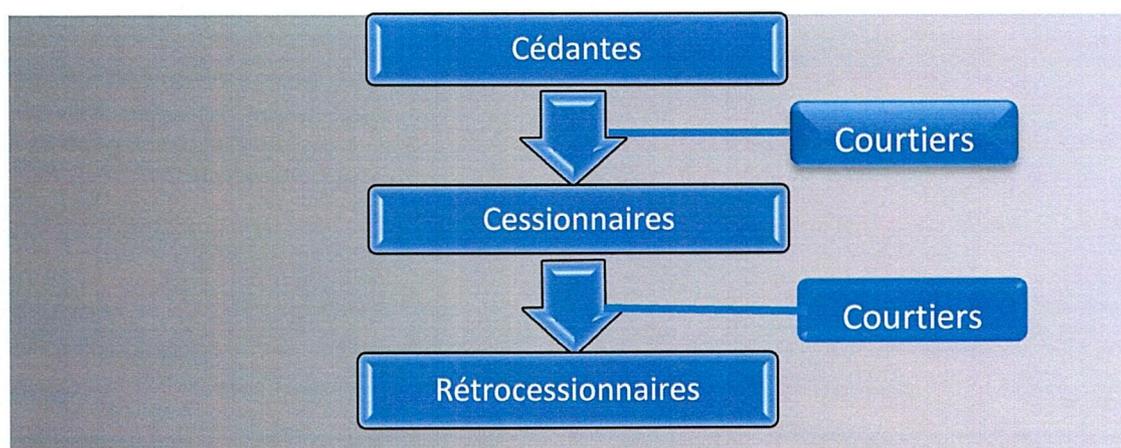
## B- LES REASSUREURS

Les réassureurs professionnels ne pratiquent aucunement l'assurance directe. Ils n'ont donc aucun lien avec les assurés principaux et n'interviennent que sur le marché de la réassurance. Leur spécialité étant la réassurance active, c'est-à-dire l'acceptation des cessions que leurs font les assureurs directs. Ils ont un champ d'application plus étendu que celui des assureurs directs et qui se situe à l'échelle régionale, continentale ou mondiale. Leur rôle premier est de soutenir financièrement l'assureur en cas de coup dur (pour les sinistres qui les touchent).

## C- LES COURTIERIS DE REASSURANCE

Il s'agit de personnes physiques ou morales qui placent des affaires de réassurance, en vertu d'un mandat, soit des cédantes, soit plus rarement des réassureurs (cas de la rétrocession). Il est important de signifier que le courtier ne prend aucun engagement sur les affaires qu'il place. Le réassureur supporte donc tout seul le risque apporté par le courtier et lui verse une commission. Cela a pour effet d'augmenter ses charges. C'est pourquoi, le réassureur préfère utiliser l'approche directe c'est-à-dire traiter directement avec l'assureur.

*Figure 1 : Les acteurs de la réassurance*



Source : Nos travaux

## II- DIFFERENTS MODES DE REASSURANCE

Traditionnellement, deux principales approches définissent les modes de réassurance notamment, l'approche juridique (A) et l'approche technique (B).

### A- L'APPROCHE JURIDIQUE

On distingue trois formes de réassurance selon le critère juridique. Ces distinctions reposent essentiellement sur le caractère obligatoire ou facultatif de la cession ou de l'acceptation. Il

existe donc deux formes principales (Facultative & Obligatoire) et une autre qui est une combinaison des principales (FACOB).

*Tableau 1 : Différentes formes de réassurance selon le critère juridique*

Cession (Assureur)/Acceptation (Réassureur)	Facultative	Obligatoire
Facultative	FACULTATIVE	FACOB
Obligatoire		TRAITE

Source : Cours de réassurance, MST-A, 14<sup>ème</sup> promotion

### 1. La réassurance obligatoire ou conventionnelle

**Réassurance obligatoire=Réassurance de portefeuilles=Réassurance automatique**

La réassurance est dite obligatoire lorsque l'assureur est obligé de céder un ensemble d'affaires à un ou plusieurs réassureurs, ces derniers ne pouvant refuser de les prendre en charge. Elle est matérialisée par un Traité de réassurance fixant les conditions de cession des risques dépassant le plein de rétention de la cédante de sorte à annihiler le risque d'antisélection et celles d'acceptation par le réassureur. Il existe donc une obligation contractuelle de cession, pour la cédante et une autre pour le réassureur d'accepter automatiquement tous les risques du portefeuille déterminé (Exemple : Traité Incendie). La réassurance obligatoire se fait généralement sur la base des capitaux assurés ou sur la base des sinistres. En dehors de ce mode, le réassureur peut également avoir recours à une réassurance dite facultative.

### 2. La réassurance facultative

**Réassurance facultative=Réassurance d'un risque individuel (affaire par affaire)**

Elle se pratique au cas par cas. Elle est dite facultative car la cédante est libre de proposer une affaire au réassureur que ce dernier a la faculté d'accepter ou de refuser (cession facultative). La réassurance facultative permet à l'assureur d'obtenir une capacité plus grande, puisque venant souvent en complément des traités. Les cessions facultatives peuvent être proportionnelles ou non proportionnelles.

Toutefois, il importe de noter que les deux précédentes formes peuvent se combiner et se compléter pour donner une formule intermédiaire à l'assureur (Réassurance facultative obligatoire).

### **3. La réassurance facultative obligatoire (FACOB)**

#### **Réassurance facultative obligatoire=open cover**

La réassurance facultative-obligatoire est une formule intermédiaire entre la réassurance facultative et la réassurance obligatoire. Dans ce mode de cession, la cédante a la possibilité et non l'obligation de céder certains risques au contrat, tandis que le réassureur a l'obligation d'accepter tous les risques cédés. En réalité, il s'agit d'un traité où les cessions ne sont pas obligatoires pour la cédante. Cette forme peut se rencontrer en réassurance proportionnelle ou non proportionnelle.

Hormis les formes traditionnelles de réassurance, une autre forme de réassurance découlant des législations nationales, régionales ou sous régionales est identifiée : la Cession Légale.

### **4. La cession légale (CL)**

On entend par Cession Légale, le transfert obligatoire de risques des cédantes d'un marché (national, régional ou sous régional) vers un réassureur du même marché. Elle trouve son fondement dans la loi prise par un Etat ou un ensemble d'Etats et s'impose aux sociétés d'assurance ayant leur siège sur ce marché.

Deux types de cession légale peuvent être distingués : la cession légale au premier franc et la cession légale sur traité. La CL au premier franc porte sur les primes originales émises par les compagnies d'assurance. Elle fait obligation à toutes les compagnies exerçant sur un territoire donné, de céder une partie de toutes les affaires qu'elles ont souscrites. Par contre, la CL sur traité fait obligation aux compagnies concernées de céder une part des risques entrant dans leurs différents traités. Exemple : CL au premier franc CICA RE (5%), CL sur traités (10%).

Toutes ces formes évoquées plus haut ont permis de mener une approche juridique des différents modes de réassurance.

Pour compléter cette approche, il faut s'intéresser maintenant à un autre critère notamment le critère technique de distinction.

### **B- L'APPROCHE TECHNIQUE**

D'un point de vue technique, deux formes de réassurance existent : la réassurance proportionnelle dite "réassurance de capitaux" et la réassurance non proportionnelle encore appelée "réassurance de sinistres".

## **1. La réassurance proportionnelle ou réassurance de capitaux**

La réassurance est dite proportionnelle lorsque l'assureur cède au réassureur un pourcentage d'un risque. La cession se fait sur la base des capitaux assurés. Ainsi, le réassureur prend en charge un pourcentage défini du risque, reçoit le même pourcentage de la prime et paie les sinistres dans la même proportion. Il existe deux types de traités de réassurance proportionnelle : le traité en Quote-Part (QP), et le traité en Excédent De Plein (EDP) et toute autre combinaison sous-jacente (Exemple : combinaison QP/EDP).

### **a- Le traité QP (ou Quota Share en Anglais)**

Dans un traité QP, le réassureur prend en charge un pourcentage fixe, librement convenu (la quote-part), de toutes les polices d'assurances souscrites par l'assureur dans les branches d'assurance couvertes par le traité. Cette QP détermine la répartition des capitaux (engagements), des primes et des sinistres entre l'assureur et le réassureur. Une capacité de souscription (rétention + cession) est définie et représente l'engagement maximum que le traité autorise la cédante à souscrire sur un risque quelconque. Le traité QP est indiqué pour les nouvelles compagnies ou pour le lancement de nouvelles branches en raison de l'incertitude sur l'évolution de la sinistralité. De plus, le réassureur apporte son soutien technique en matière de tarification, rédaction de contrat, etc. Aussi il contribue au financement approprié d'une partie des provisions techniques. Ce traité présente de nombreux avantages :

-Au plan technique, le risque d'anti sélection est réduit puisqu'il s'intéresse à tous les petits ou gros risques du portefeuille de la cédante ;

-Au plan pratique, sa mise en œuvre est facile car un seul taux permet de partager l'ensemble des primes et sinistres du traité concerné. Cependant, le QP ne permet pas de rendre homogène un portefeuille conservé, chose que l'excédent de plein parvient à réaliser avec efficacité.

### **b- Le traité Excédent De Pleins (EDP)**

Dans l'EDP, l'assureur conserve sur chaque risque un montant fixe défini au traité, appelé « plein ». Ce montant plus ou moins élevé dépend des besoins de l'assureur, de la structure de son portefeuille, de la branche concernée, des perspectives de croissance, etc... La part des capitaux assurés par risque dépassant ce plein est cédée au(x) réassureur(s), dans la limite du nombre de pleins réassuré. Le pourcentage de participation aux capitaux assurés de chaque partie est calculé sur la base de cette répartition. Le caractère proportionnel est

maintenu dans la mesure où, c'est ce même taux qui sert de base à la cession des primes et des sinistres au(x) réassureur(s).

Le principal attrait du traité EDP porte sur l'homogénéisation du portefeuille des cédantes. En effet, pour tous les risques assurés, l'engagement de l'assureur n'excède pas son plein de conservation. L'hémorragie des primes cédées se trouve donc limitée par la conservation totale des risques n'excédant pas son plein. Par contre, son fonctionnement est complexe et sa mise en œuvre lourde car le programme s'applique affaire par affaire (taux de cession calculé pour chaque risque). L'EDP est aussi inefficace pour protéger l'assureur contre le risque de cumul et/ou de fréquence ; D'où un recours à la réassurance non proportionnelle.

## **2. La réassurance de sinistres ou Réassurance non Proportionnelle**

La particularité de cette forme de réassurance réside dans son objet : le sinistre. En effet, 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 de séries de sinistres mettant en péril sa solvabilité. Le principe de base consiste à faire supporter à la cédante la seule charge de sinistre inférieure à une limite (franchise ou priorité) et au(x) réassureur(s) le montant du sinistre supérieur à cette limite sans toutefois dépasser un seuil (la portée ou l'engagement du traité). Deux formes principales de couverture sont offertes : l'excédent de sinistre (X.L) et l'excédent de perte annuelle ou Stop Loss (SL).

### **a- L'excédent de sinistre (XL)**

Comme préalablement évoqué, un traité XL permet à l'assureur de céder au(x) réassureur(s) la charge de sinistre excédant un seuil donné : la priorité. Le(s) réassureur(s) quant à eux, limitent leurs engagements maximums à un montant donné dénommé « portée » (avec portée +priorité=plafond ou limite du traité). Le XL peut prendre différentes formes selon les besoins des cédantes :

- Le XL par Risque qui protège l'assureur contre la survenance d'un sinistre supérieur à la priorité sur un seul risque donné du portefeuille réassuré, par exemple sur une seule police ;
- Le XL par Evénement qui est une protection contre le risque de cumul associé à la survenance d'un même événement (tremblement de terre, tempête, inondation...) touchant à la fois plusieurs risques du portefeuille de l'assureur. Les deux pouvant être combinés.

Ce traité favorise un écrêtement des grands sinistres, notamment les sinistres exceptionnels. De plus, apporte-il une solution contre le risque de cumul. L'administration

du traité est simplifiée par la fixation préalable de la prime avant le renouvellement. Toutefois, cette administration ainsi que le plafond du traité (bornes du traité) ne peuvent être que difficilement déterminés avec certitude pour un portefeuille donné et l'assureur demeure toujours exposé au risque de fréquence, un risque qui peut être couvert par le traité Stop Loss.

### **b- L'excédent de perte annuelle ou Stop Loss (SL)**

Le SL n'a pas pour rôle d'assurer un bénéfice à la compagnie d'assurance mais plutôt de réduire la perte subie sur une ou plusieurs branches. En effet, l'assureur fixe un taux de perte (S/P) qu'il est capable de supporter sans compromettre considérablement ses fonds propres et replace l'excédent de perte chez un réassureur selon les limites fixées au contrat. Cette couverture est appropriée pour les branches d'assurance à résultat cyclique telles que l'assurance du bétail, de la grêle, etc. Le SL apporte une solution au risque de fréquence. De ce fait, le SL permet le lissage ou la stabilisation du résultat de l'assureur. De plus, cette forme est plus facile à mettre en œuvre avec des coûts administratifs les plus faibles.

**Tableau 2 : Synthèse des types de réassurance (avantages & inconvénients).**

<b>Types de réassurance</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Quote-Part</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion facile ;</li> <li>-Participation des réassureurs aux frais d'acquisitions de la cédante ;</li> <li>-Contribution des réassureurs au déficit de la cédante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Volume trop important de primes cédées ;</li> <li>-Cession même des risques à faibles capitaux ;</li> <li>-Les garanties illimitées restent illimitées même avec un taux conservé faible.</li> </ul>
<b>EDP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Décharge la cédante des risques plus ou moins importants ;</li> <li>-Conservation des petits risques par la cédante ;</li> <li>-Volume de primes faible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion volumineuse ;</li> <li>-Plein de rétention trop élevée expose la cédante à une charge importante de sinistres ;</li> <li>-Equilibre du traité non assuré pour le réassureur.</li> </ul>
<b>EXCEDENT DE SINISTRES (XS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Volume de primes faible ;</li> <li>-Tarif adéquat pour le réassureur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion compliquée ;</li> <li>-Cession de primes même par des affaires non couvertes par le traité.</li> </ul>

Source : Nos travaux

Force est de constater que l'activité de réassurance ne s'effectue pas sans risques. Elle nécessite d'être exercée avec tact par des entités ayant la maîtrise de la technique de réassurance mais également bien structurées. Une présentation de la NCA Re permettra d'évaluer la satisfaction de ce critère de structuration et bien d'autres.

## **SECTION 2 : PRESENTATION DE LA NCA-Re**

Dans cette section nous retracerons le cadre historique, juridique de la NCA Re, sa situation géographique et enfin sa structure organisationnelle.

### **I- CADRE HISTORIQUE, JURIDIQUE ET GEOGRAPHIQUE DE NCA Re**

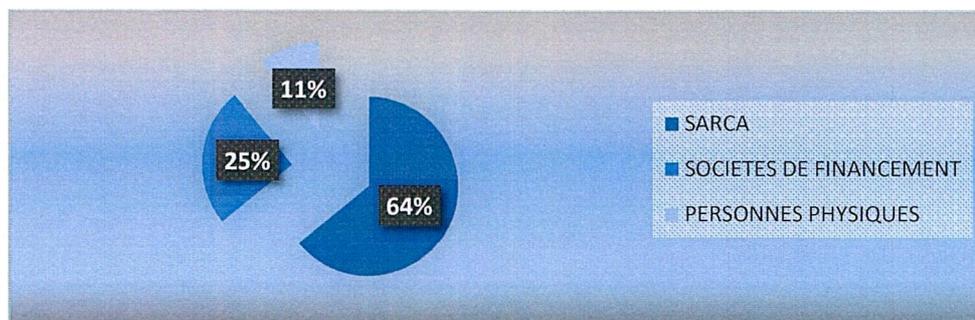
Le cadre historique se rapporte à la genèse de la NCA Re, le cadre juridique aux textes ratifiés et le cadre géographique à la localisation de la compagnie.

#### **A- LE CADRE HISTORIQUE**

La NOUVELLE COMPAGNIE AFRICAINE DE REASSURANCE (NCA Re) est une société de réassurance privée de droit national ivoirien, créée le 17 Novembre 2012 à Abidjan en République de Côte d'Ivoire. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier sous le numéro CI-ABJ-2013-B-787 16/01/2013 sous la forme juridique SA (Société Anonyme). Elle s'est dotée à sa création d'un capital social de 7.000.000.000 FR CFA (10 671 431 Euros) entièrement libéré, passé dorénavant en 2018 à 11 136 519 140 Fcfa (16 977 514 Euros). La NCA Re est accréditée pour pratiquer des opérations de réassurance en AFRIQUE et dans le reste du monde. Son actionnariat se répartit sous 3 grandes formes que sont :

- Des entreprises exerçant dans le domaine de l'assurance, le tout pesant pour 69,28% du capital social ;
- Des fonds d'investissements privés pour 17,15% ;
- Des personnes physiques représentant 13,57%. (Voir figure 2)

**Figure 2 : Répartition du capital social de NCA Re**



**Source : Marquette de NCA Re**

Les actionnaires de NCA Re proviennent de divers pays notamment de la Côte d'Ivoire, du Bénin, du Burkina Faso, du Togo, du Gabon, de Madagascar et du Ghana.

La NCA Re a obtenu en octobre 2017, à l'issue de la 89<sup>ème</sup> session ordinaire de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) à Bamako, Mali, l'agrément pour pratiquer les opérations de réassurance dans divers branches (Automobile, Aviation, Crédit-Caution, Energie, Incendie & ADAB, Individuelle Accident...).

Le chiffre d'affaire de la société provient des affaires facultatives et traités souscrits en Afrique, au Moyen Orient, en Asie et en Amérique latine.

## **B- LE CADRE JURIDIQUE**

La NCA RE a ratifié les textes suivants :

- L'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE ;
- Le Code des assurances de l'espace CIMA ;
- Les dispositions légales et réglementaires en vigueur et les statuts de la société ;
- La Convention Collective Nationale des Assurances (ASACI).

Si la ratification de traités et conventions internationales est une source de sécurité et de fiabilité pour l'exercice des affaires, le cadre géographique dans lequel peut évoluer une société n'en demeure pas moins tout aussi important.

Il convient donc de s'y intéresser.

## **C- LE CADRE GEOGRAPHIQUE**

A sa création, la NCA Re avait son siège social au Plateau, commune administrative d'Abidjan précisément au rez-de-chaussée de l'immeuble Les Harmonies. Elle y est restée

jusqu'en 2017. Par la suite, elle a aménagé dans ses nouveaux locaux à COCODY, commune résidentielle d'Abidjan sur la route d'AKOUEDO quartier ABATTA près du supermarché AB Center avec pour adresse postale 01 BP 5962 ABIDJAN 01. Dans l'expansion de son activité, la compagnie NCA RE a procédé à l'ouverture de deux bureaux de souscription dans les capitales Dakar et Tunis.

Pour la bonne conduite de ses activités, la NCA Re est dotée d'une organisation bien ficelée constituée d'organes de gestion, de direction ainsi que de services spécialisés.

## **II- LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE NCA RE**

Toute entreprise rigoureuse, soucieuse d'exercer efficacement sa mission s'appuie sur une organisation bien définie. Au sein de NCA Re, il existe des organes hiérarchisés assurant son fonctionnement (les organes de gestion, de direction et des services spécialisés).

### **A- LES ORGANES DE GESTION**

Comme dans la majorité des entreprises privées à capitaux pluripersonnels, NCA RE est composée de 3 organes de gestion : l'Assemblée Générale des actionnaires, le conseil d'administration et la direction générale.

#### **1. L'Assemblée Générale des actionnaires**

L'assemblée générale des actionnaires est l'organe suprême de la société. Elle se réunit en session ordinaire, une fois par an, dans les cinq (05) mois qui suivent la clôture de l'exercice social. Elle est convoquée par le Président du conseil d'Administration.

Ses principales attributions sont :

- Examiner les rapports du Conseil d'Administration ;
- Examiner également les rapports des commissaires et statuer sur les comptes de fin d'exercice ;
- Fixer les dividendes à répartir ainsi que leurs dates de paiement ;
- Déterminer les montants des indemnités de fonctions à allouer aux administrateurs ;
- Nommer les commissaires aux comptes et de fixer leur rémunération ainsi que leur mandat ;
- Apporter aux statuts toutes les modifications qu'elle juge nécessaires, sous réserve de leur conformité avec les lois et règlements en vigueur en Côte d'Ivoire, ainsi qu'au code des assurances de la CIMA, à l'acte uniforme de l'OHADA relatifs au droit des sociétés commerciales et du GIE et autres textes internationaux ;

- Modifier la répartition des bénéfices et les règles de cessibilité des actions, en conformité avec les dispositions du code CIMA.

En outre, l'Assemblée Générale jouit de pouvoirs les plus étendus et délibère valablement sur toutes les questions ne rentrant pas dans les compétences du Conseil d'Administration et du Directeur général. Est considérée comme assemblée générale extraordinaire, toute assemblée au cours de laquelle les actionnaires doivent prendre une décision entraînant une modification des statuts que sont :

- L'augmentation ou diminution de capital ;
- Modification de l'objet social ;
- Modification du siège social.

Hormis l'Assemblée Générale, il existe à NCA Re un deuxième organe de gestion qu'est le conseil d'administration.

## **2. Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration de la NCA RE est dirigé par son président élu en son sein en la personne de Mr. KEITA MORIBA IBRAHIM. Il est actuellement composé de huit (08) membres. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses missions dans la limite de l'objet social et sous réserve de celles expressément attribuées par l'assemblée générale des actionnaires. Parmi ses attributions on peut évoquer :

- La définition des choix stratégiques de la compagnie ;
- La convocation des AG, la fixation d'ordres du jour et la veille à l'application des résolutions prises aux sorties des assemblées générales ;

Les compétences du conseil d'administration bien qu'étant très étendues présentent des limites. Ces restrictions sont prises en compte par le tout dernier organe de gestion à savoir la direction générale.

## **3. La Direction Générale**

Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration, sur proposition du PCA dudit conseil. Le Directeur Général peut être choisi parmi les membres du Conseil d'Administration ou en dehors. Il n'est pas nécessaire qu'il soit actionnaire de la société.

Dans la configuration actuelle de NCA Ré, le poste de Directeur Général est occupé par un membre du CA, ce qui lui donne titre d'Administrateur Directeur General. Conformément à

l'article 28 des statuts de la société, le Conseil d'Administration confie la gestion de la société au Directeur général et lui délègue certains pouvoirs qu'il juge convenables pour l'exécution de ses décisions et la bonne gestion des affaires de la société.

Le DG est responsable de la gestion et de l'administration courante de la société. Il élabore un projet de budget annuel qu'il soumet à l'approbation du CA au plus tard le 1er Novembre de chaque année. Après le vote du budget par le CA, le DG veille à son exécution tant en produits qu'en charges et en rend compte dans un rapport de gestion qui doit faire ressortir les réalisations par rapport aux objectifs budgétaires assignés par le CA.

A cet effet, il élabore les comptes annuels de la société ainsi que tous les états de reporting prévus par la loi, suivis des notes explicatives.

En somme, trois principaux organes sont spécifiques à la gestion à NCA Re. Hormis ceux-ci, des services spécialisés et des organes de direction contribuent également au bon fonctionnement de la compagnie.

## **B- SERVICES SPECIALISES ET ORGANES DE DIRECTION**

Comme vu plus haut, le DG exerce des tâches immenses qu'il doit continuellement effectuer et suivre. Afin de mener avec efficacité et efficacité toutes ces tâches, le DG sera assisté par des services spécialisés et des organes de directions. Il s'agit :

- Du secrétariat de la direction générale ;
- Du service informatique ;
- Du service du contrôle des risques ;
- De la direction administrative, financière et comptable ;
- De la direction marketing et développement ;
- De la direction technique.

Ces services et directions feront l'objet d'analyses individuelles.

### **1. Le secrétariat de la direction générale**

Rattaché au DG, l'assistante de direction apporte une assistance complète au DG pour optimiser la gestion de son temps et des informations.

Elle a pour tâches essentielles :

- D'établir les procès-verbaux des assemblées des actionnaires, des réunions du conseil d'administration et de toutes les autres réunions ;

- D'assurer la liaison de communication entre le DG et les différents organes de gestion de la société ;
- D'organiser la circulation des courriers intra et interservices ;
- De coordonner le planning du DG ;
- D'administrer le courrier destiné au DG, répartir et trier les informations, préparer les projets de réponse, émettre des lettres et des rapports ;
- De tenir à jour et préparer les dossiers en fonction des activités du DG et en traiter certains par délégation.

Toutes ces missions sont rendues possibles par la technologie, notamment l'informatisation gérée de main de maître par le service informatique.

## **2. Le service informatique**

Le SI est l'épine dorsale de la structure informationnelle de la compagnie. La Direction Générale accorde une attention particulière à l'informatisation de son système. Elle a ainsi tenu au développement d'un Logiciel Métier pour faciliter le out put et fiabiliser les données. Le service informatique a développé depuis le début de l'année 2018 un Logiciel Métier qui est dans sa phase d'utilisation et d'amélioration. Ce service est chargé d'effectuer d'autres tâches que sont :

- Assurer une bonne organisation sur le plan du système informatique ;
- Le bon fonctionnement du système informatique ;
- Assurer un bon développement intégré du système informatique ;
- Satisfaire les besoins exprimés par la direction générale et par les équipes de direction ;
- Superviser l'encadrement des utilisateurs ;
- Le reporting des états statistiques des primes, par branche et par zone à la Direction Générale.

Si l'informatisation du système facilite l'exercice de la profession au quotidien, celle-ci n'amenuise pas les risques qui eux sont imprévisibles dans leur survenance et difficiles à dompter. Cette situation justifie la présence d'un service de contrôle des risques en interne.

## **3. Le service de contrôle des risques**

Le service de contrôle des risques est commandé par un Risk Manager qui est en relation directe avec la Direction Générale. Il conseille la direction générale sur la meilleure façon de gérer les dangers liés à des décisions stratégiques et les engagements en termes de risque

que la compagnie a dans son portefeuille. Sa mission est de garantir la sûreté juridique et financière de la compagnie.

A propos des finances et de leur gestion, au sein de NCA Re, on note au sein de la NCA Re la présence d'une Direction administrative financière et comptable.

#### **4. La Direction administrative financière et comptable**

La Direction administrative et financière regroupe plusieurs sous services que sont :

- Le chargé des ressources humaines ;
- Le service de recouvrement ;
- Le service de la trésorerie ;
- Le service de la comptabilité ;
- Le service de la comptabilité technique ;
- Le chargé des moyens généraux.

##### **a- Le service des ressources humaines**

Le gestionnaire des RH a pour rôle d'administrer, de mobiliser et de développer le personnel dans l'activité de la compagnie. Il intervient à tous les stades de présence des collaborateurs dans la compagnie, en occurrence à leur entrée et leur sortie. Il a aussi pour missions spécifiques de : définir les postes, procéder au recrutement, gérer les carrières, les conflits, veiller à un bon climat de travail ; etc...

##### **b- Le service recouvrement**

Ce service a pour mission de recouvrer les primes et soldes des traités en faveur de la compagnie auprès de leurs partenaires d'affaires. Il se charge aussi d'informer le service trésorerie de l'origine des virements que la compagnie aura reçus sans ordre.

##### **c- Le service trésorerie**

Il est en charge de : l'imputation des écritures comptables, de la saisie des opérations, de la paye des honoraires (stagiaires, contractuels) ; de l'analyse des comptes de charge ; des différents placements ; de la répartition prudentielle des avoirs de la compagnie dans leurs comptes bancaires.

##### **d- Le service de la comptabilité**

Il assure la comptabilité, la confection des états financiers et statistiques (comptes sociaux, états CIMA, SYSCOA).

### **e- Les moyens généraux**

Les moyens généraux sont l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement normal d'une entreprise. Parmi ces services, on pourrait citer : l'achat des fournitures, la logistique, l'e-mailing, la gestion de la sécurité, les droits d'accès, l'entretien des bâtiments etc...

## **5. La direction marketing et développement**

Cette direction est une fonction majeure de la compagnie. Elle est d'ailleurs rattachée à la direction générale. La réassurance étant une activité basée essentiellement sur la confiance, elle vend la société sur le marché national et international. Elle a pour mission de développer un réseau performant auprès des courtiers de réassurance qui sont des acteurs indispensables au monde de la réassurance. Cependant il faut noter que la direction marketing et développement a pour objectif principal de se procurer le maximum d'affaires directes auprès des cédantes et d'autres réassureurs. Pour réaliser ces objectifs et missions, elle se définit comme mission :

- D'établir la politique de souscription de la compagnie ;
- De mener une veille stratégique sur les marchés nationaux et internationaux de la réassurance ;
- De consolider et améliorer les relations avec les partenaires d'affaires ;
- D'établir les zones de souscription ;
- De présenter la compagnie lors des colloques sur la réassurance.

La direction marketing et développement a structuré ses activités selon les branches d'assurances souscrites par la compagnie. En effet, les affaires d'assurance CREDIT-CAUTION sont souscrites et supervisées par un responsable de section quel que soit la zone de souscription, il en est de même pour les affaires Assurance VIE souscrites. Quant aux affaires d'assurance IARDT, elles connaissent un autre traitement du fait de leur volume dans le portefeuille de la compagnie. Ainsi des responsables régionaux sont en charge de la souscription des affaires selon leur zone d'exercice. Selon cette structuration la compagnie a délégué des pouvoirs de souscription à : un responsable des marchés francophones, un responsable des marchés de l'Afrique de l'Est et du Sud, un responsable des marchés de l'Afrique de l'Ouest anglophone, un responsable des marchés de l'Afrique de l'Ouest francophone et un autre pour les marchés d'Afrique du Nord, du Moyen Orient et de l'Asie.

## **6. La Direction Technique**

La DT est en la charge de toutes les opérations techniques (production, sinistre, rétrocession) de l'activité de la compagnie. Elle est composée de deux sous divisions chargées respectivement des questions techniques et du règlement des sinistres.

## **7. Le service technique**

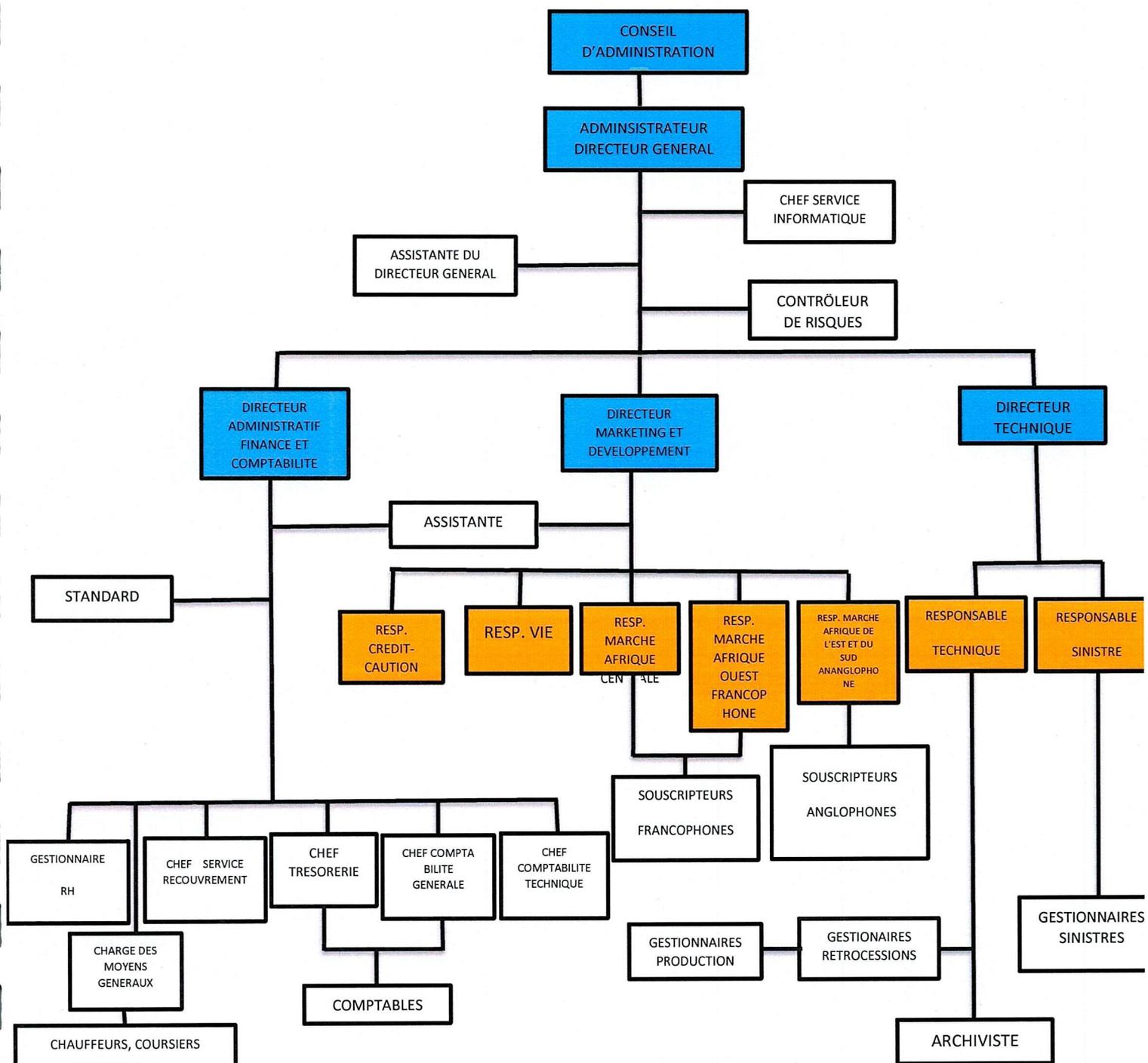
La sous division Technique est supervisée par un responsable qui est en charge des gestionnaires de la production. Ils renseignent toutes les affaires souscrites tant en Traité qu'en Facultative pour la compagnie. Ses pouvoirs s'étendent jusqu'à l'assistance technique des cédantes dans la cotation pour des risques de pointe. La sous division technique supervise un démembrement qui mérite une attention particulière, la section rétrocession. La rétrocession peut s'opérer de façon conventionnelle (traités) et de façon spécifique (affaires facultatives).

## **8. Le service du Sinistre**

Quant à la sous division en charge des Sinistres, elle répond aux cédantes et courtiers pour les affaires sinistrées que la compagnie a dans son portefeuille. Les compagnies de réassurance accordent une réelle importance à cette section vu qu'elle permet de mesurer la rentabilité technique des branches et garder une image de partenaires sérieux. Il s'agira essentiellement de vérifier la couverture des risques sinistrés, d'ordonnancer les appels au comptant (pour les traités), et de procéder aux règlements des sinistres des affaires facultatives et traités.

La structure organisationnelle de la NCA Re peut être résumée suivant l'organigramme suivant (voir figure)

Figure 3 : Organigramme NCA Re



Source : Archives de NCA Re

## **CHAPITRE II : DEROULEMENT DE STAGE**

Depuis 1972, l'Institut International des Assurances propose une formation professionnelle à caractère international. Durant un an et demi, les apprenants sont soumis à des programmes de formation intensifiés en assurance. Cette formation théorique est par la suite complétée par un stage pratique en entreprise.

Le lundi 17 Août, est la date qui marque le début de notre stage au sein de la Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance (NCA Re).

Nous avons évolué dans ce cadre durant deux mois et demi, exécutant au quotidien les tâches qui nous étaient confiées (Section 1), ce qui a été pour nous d'un grand apport (Section 2).

### **SECTION 1 : DIFFERENTS PASSAGES ET TRAVAUX EFFECTUES**

Le schéma est assez classique. Compte tenu du délai raccourci, nous n'avons effectué qu'un bref tour d'horizon des services à savoir le service technique, les Archives, le service recouvrement, le service sinistre, la comptabilité et le service informatique. Lors de ces passages, nous avons été informés sur leur fonctionnement général. Au service technique, nous avons été entretenus au sujet de la gestion des traités, des affaires facultatives, la souscription de ces affaires, de la rétrocession spécifique et des sinistres. Il faut noter que tout commence en général par un mail reçu des cédantes ou des partenaires d'affaires. Ensuite, il s'en suit un traitement des mails reçus et des échanges entre cédantes/courtiers, cessionnaires et/ou rétrocessionnaires pour négocier les conditions de cession et/ou d'acceptation. Une fois d'accord, c'est le mail qui matérialise la relation d'affaire.

S'agissant des archives, nous avons été renseignés sur la procédure de sauvegarde des documents. A NCA Re, les archives des documents se font à la fois numériquement et sur des supports physiques.

Après ce bref passage dans ces services, nous avons été affiliés au service technique précisément à la rétrocession où nous avons effectué l'essentiel des travaux inhérents à notre stage.

Il s'agissait entre autres de l'élaboration de notes de couverture et de bordereaux de rétrocession, des relances effectuées auprès des réassureurs, des négociations des différentes offres auprès des rétrocessionnaires, de l'ordonnancement de paiement, de l'enregistrement et la sauvegarde de documents contractuels, de la reconstitution de fichiers sinistres pour le compte de la rétrocession.

Par ailleurs, nous étions souvent sollicités par le service sinistre pour l'analyse de certains dossiers.

Ce stage était certes bref, mais il nous a été d'une grande utilité pour de multiples raisons.

## SECTION 2 : LES APPORTS DU STAGE

Cette période de stage nous a permis de nous frotter à un monde que nous ne connaissions pas auparavant à savoir celui de la réassurance. Elle a été l'occasion de faire nos premiers pas dans ce secteur. La pratique de la réassurance étant basée principalement sur les échanges en ligne avec les partenaires, ce stage nous a permis de nous familiariser davantage avec l'outil informatique. De plus par le traitement de certains dossiers sinistres, nous avons pu confronter nos connaissances théoriques à la pratique. Du contrôle des pièces inhérentes au sinistre, de la vérification des garanties, des exclusions, de l'analyse des circonstances du sinistre et de sa validité éventuelle, autant d'étapes que nous avons pu toucher du doigt tout au long de ces deux mois et demi de stage.

Par ailleurs, nous avons été enrichis des rapports avec nos responsables, cadres et personnel de la NCA Re. Auprès d'eux, nous avons été soumis à la rigueur et à un apprentissage continu.

Certes cet apprentissage ne s'est pas fait sans difficultés notamment en ce qui concerne nos débuts et l'adaptation aux pratiques de la compagnie et au jargon. Mais nous nous sommes aiguisés avec le temps, en apprenant beaucoup et bien souvent de nos erreurs. Ce qui pour nous est une valeur ajoutée inestimable.

## DEUXIEME PARTIE : GESTION OPTIMALE DES SINISTRES ET AMELIORATION DES PERFORMANCES D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE (CAS DE LA NCA-Re)

La deuxième partie de notre travail s'intéresse à la problématique d'optimisation de la gestion des sinistres en vue de l'amélioration des performances d'une compagnie de réassurance.

Nous analyserons cette problématique sous deux angles à savoir :

**-CHAPITRE 1 : APERCU THEORIQUE DE LA NOTION DE GESTION  
OPTIMALE DES SINISTRES**

**-CHAPITRE 2 : APERCU PRATIQUE D'UNE OPTIMISATION DE LA GESTION  
DES SINISTRES A NCA-Re ET AMELIORATION DE SES PERFORMANCES**

# **CHAPITRE I : APERCU THEORIQUE DE LA NOTION DE GESTION OPTIMALE DES SINISTRES**

Dans ce chapitre, nous mettrons un accent particulier sur l'appréhension de la notion de "gestion de sinistre" (SECTION 1). Après quoi, nous évaluerons quelques critères clés nécessaires à l'optimisation de la gestion des sinistres en réassurance ainsi que la portée de leur mise en œuvre (SECTION 2).

## **SECTION 1 : NOTION DE GESTION DE SINISTRES**

Il importe d'appréhender la notion de "gestion de sinistre" avant même d'envisager les voies et moyens pour l'optimiser. A ce titre, il existe des règles de traitement de sinistres communes à l'assurance et à la réassurance mais également des spécificités propres à la réassurance.

### **I- REGLES DE GESTION DE SINISTRES COMMUNES**

La gestion de sinistres comprend un ensemble de processus et contrôles permettant de fournir des solutions efficaces au traitement des sinistres<sup>3</sup>.

Au sein des compagnies d'assurance et de réassurance, c'est le département en charge des sinistres qui assure le traitement des déclarations de sinistres. Il reçoit à cet effet les avis de sinistres et pièces justificatives, les enregistre, effectue le traitement des dossiers sinistres, procède à leur règlement au cas échéant, opère un suivi des recours éventuels... Ce département exerce donc des missions étendues et la gestion des sinistres peut parfois impliquer des tâches variées<sup>4</sup> à savoir :

#### **A- DES CONTROLES DES LA RECEPTION DES AVIS DE SINISTRES**

Le service sinistre fait des recommandations pour une meilleure sélection des risques. Il a pour obligation de procéder à une gestion diligente pour optimiser le coût des sinistres. Dès la réception des avis de sinistres, il effectue les vérifications suivantes :

- Souscription de l'affaire par la compagnie
- Paiement de la prime
- Prescription de la réclamation

---

<sup>3</sup> Introduction à la gestion des sinistres dans le domaine de l'assurance et de la réassurance V2.2-04092017

<sup>4</sup> Support séminaire CICARE sur les sinistres (Abidjan 2019)

- Survenance du sinistre pendant la validité du contrat
- Traitement antérieur effectué sur le même sinistre
- Matérialité du sinistre
- Conformité avec les déclarations de l'assuré à la souscription (activité, tenue du risque, mécanisme de protection et de prévention etc.)
- Conformité des circonstances et causes du sinistre avec les conditions de garantie (Exemple : objet de l'assurance, garantie sinistrée, exclusions, application des mesures conservatoires, etc.)
- Recherche de possibilité de recours
- Conclusions du rapport d'expertise et des pièces relatives au sinistre
- Limites du contrat par poste de préjudice (Capitaux assurés, LCI, etc.)
- Conformité des capitaux assurés au jour du sinistre (comparaison avec ceux déclarés à la souscription)
- Application de la règle proportionnelle de capitaux et/ou de prime
- Application des franchises
- Classement (correspondances, documents contractuels, pièces de règlement, différents rapports)
- Suivi du recours auprès du débiteur final (tiers responsable)
- Encaissement du recours et renseignements de la base de données...

Une fois ces contrôles effectués, le département sinistres ordonnance le règlement des sinistres s'ils sont dus et s'assure pour la suite d'un suivi régulier des PSAP.

### **B- LE SUIVI REGULIER DES PSAP**

Le département sinistre effectue le contrôle des PSAP. La PSAP se compose de la somme de trois éléments : les sinistres survenus, connus et évalués, les sinistres survenus connus et non évalués, les sinistres survenus non connus ou tardifs. Les méthodes d'estimation de cette provision prévue par le code des assurances sont : la méthode dossier par dossier (inventaire physique de tous les dossiers sinistres encore en instance à une date donnée pour une mise à jour des provisions sur la base des dernières informations connues) et la méthode statistique. Cette dernière méthode se base sur la cadence de déclaration des tardifs. Elle suppose que le service en charge des sinistres enregistre pour chaque sinistre au moins la date de déclaration et la date de survenance.

En dehors des procédés de contrôle sus évoqués (communs à l'assurance et à la réassurance), la gestion des sinistres en réassurance présente certaines particularités.

## II- REGLES DE GESTION DE SINISTRES SPECIFIQUES A LA REASSURANCE

L'une des premières spécificités de la gestion de sinistres en réassurance est qu'elle s'effectue dans le cadre d'une relation contractuelle entre des professionnels déjà avertis. Au premier rang l'assureur et le réassureur et au second rang le récessionnaire qui intervient uniquement pour les sinistres qui le touchent. A ce titre, il est très peu probable qu'une compagnie de réassurance entre en contact avec l'assuré avant de payer les sinistres, mais il est également possible que les communications passent par un intermédiaire en réassurance.

Certaines règles spécifiques de comptabilisation et de traitement sont rencontrées selon que l'on se situe dans des traités proportionnels (ou non) ou en facultative.

### A- DES REGLES DE TRAITEMENT ET DE COMPTABILISATION DES SINISTRES DANS LES TRAITES PROPORTIONNELS

Dans les traités proportionnels, la majeure partie des sinistres est payable en tant qu'élément dans les comptes semestriels rendus par la compagnie cédante. Ainsi, c'est uniquement en vertu du droit de regard ou d'un audit que le réassureur pourra procéder à l'examen des sinistres individuels<sup>5</sup>. Des détails individuels sur les sinistres pourront toutefois être reçus par le réassureur dans le cadre des sinistres au comptant ou lorsque le traité est soumis aux bordereaux. Certains sinistres comme ceux des traités en excédent de plein nécessiteront une enquête différente des sinistres locaux gérés par l'assureur en raison de leur ampleur.

Quant à la comptabilisation des sinistres sous les traités proportionnels, elle fait intervenir parfois des mouvements de portefeuille de primes et de sinistres en fonction du type de comptabilisation suivie dans chaque traité (voir tableaux récapitulatifs).

**Tableau 3 : Récapitulatif des mouvements de portefeuille**

	ENTREE	SORTIE
<b>PRIMES</b>	<u>Entrée de portefeuille primes</u> : Part de prime reçue par le réassureur entrant se substituant	<u>Sortie de portefeuille primes</u> : Restitution de la part de provisions pour risque en cours par le

<sup>5</sup> Introduction à la gestion des sinistres dans le domaine de l'assurance et de la réassurance V2.2-04092017

	au réassureur sortant et censée assurer la couverture des risques encore en cours.	réassureur sortant du traité au réassureur entrant au titre des primes déjà émises.
<b>SINISTRES</b>	<u>Entrée de portefeuille sinistres</u> : Remboursement par le réassureur sortant au réassureur entrant de la charge de sinistres en suspens qui lui incombe encore à la date de rupture des relations.	<u>Sortie de portefeuille sinistres</u> : Restitution au nouveau réassureur de la somme reçue du réassureur sortant dans le contexte d'une entrée de portefeuille sinistre ; Cette somme étant censée couvrir la charge de sinistre encore à l'actif du réassureur sortant à la date de rupture des relations contractuelles.

Source : Nos travaux

Tableau 4 : Méthodes de comptabilisation

Méthodes de comptabilisation	Points Importants	Mouvements de portefeuilles	
		Primes	Sinistres
Année de souscription	Date de souscription de la police	NON	NON
Année de survenance	Date de survenance du sinistre	OUI	NON
Année comptable	Date de paiement du sinistre	OUI	OUI

Source : Cours de réassurance MST-A, 14<sup>ème</sup> Promotion

## B- DES REGLES DE TRAITEMENT ET DE COMPTABILISATION DES SINISTRES EN FACULTATIVE

Dans le traitement des sinistres en réassurance facultative, si la cession facultative est non proportionnelle on procède à une répartition correcte du sinistre. Dans le cas contraire, il faudra analyser en plus certaines clauses spécifiques comme la clause de coopération pour le règlement du sinistre et celle de sa juste cession. En ce qui concerne les règles de comptabilisation, les sinistres des facultatives sont gérés en exercice de souscription. Les sinistres ayant touché une police émise au cours de l'exercice N seront imputés à l'exercice N, quelle que soit leur date de survenance et quelle que soit leur date de paiement. Par

conséquent, le bordereau de cession facultative sera rattaché à l'exercice de souscription de la police.

### **C- DES REGLES DE TRAITEMENT ET DE COMPTABILISATION DES SINISTRES DANS LES TRAITES PROPORTIONNELS**

Les sinistres dans les traités non proportionnels sont en principe rattachés à l'exercice au cours duquel ils sont survenus ou en exercice de souscription quelle que soit leur date de règlement et la date de souscription de la police sinistrée. Toutefois, si le traité prévoit une « interlocking clause », le sinistre du traité non proportionnel sera rattaché à l'exercice de souscription de la police.

Par ailleurs, en réassurance il arrive qu'intervienne un partenaire souvent méconnu de l'assuré à savoir le récessionnaire. La récession est une cession par le réassureur (à un assureur ou un réassureur) d'une fraction des risques qu'il s'est engagé à garantir<sup>6</sup>. Ainsi, lorsque le sinistre survient, le récessionnaire intervient s'il a une part sur la police sinistrée et uniquement pour les sinistres le touchant.

En somme, la gestion des sinistres au sein de la compagnie de réassurance induit des problématiques spécifiques. Il pourrait s'agir par exemple de clauses de reconstitution, de conversion de devises, de stabilité/d'indexation et de clauses horaires rarement utilisées dans les polices d'assurance locale. Ces problématiques se déportent parfois sur le terrain du droit international privé en raison de la sphère mondiale sur laquelle intervient le réassureur.

Face à ces complexités avérées, les réassureurs recherchent désormais non pas à transformer mais à améliorer cette fonction. Ils évaluent donc les critères d'optimisation de leurs mécanismes de gestion de sinistres.

## **SECTION II : CRITERES D'UNE GESTION OPTIMALE DE SINISTRES ET PORTEE DE LEUR MISE EN ŒUVRE**

Plusieurs critères clés déterminent la qualité de traitement d'un sinistre. Il faudra donc les analyser (I) puis apporter la portée de leur mise en œuvre (II).

### **I- QUELQUES CRITERES CLES AU TRAITEMENT OPTIMAL DES SINISTRES**

Le traitement optimal des sinistres est conditionné par certains critères. De prime abord, un traitement efficace des sinistres, suppose en amont une bonne sélection des risques de la part

<sup>6</sup> [www.apref.org](http://www.apref.org), le petit glossaire de la réassurance

des souscripteurs. Une fois cette condition satisfaite, interviennent d'autres critères comme la bonne formation des gestionnaires sinistres, une bonne gestion des délais de prise en charge, d'assistance et d'indemnisation en cas de sinistre, la clarté des informations données pendant le processus de traitement du sinistre, des contrôles réguliers des services de règlement de sinistres, une bonne connaissance du client et enfin la transformation digitale de la fonction de gestion de sinistres.

#### **A- UNE BONNE FORMATION DES GESTIONNAIRES SINISTRES**

Cette condition est un critère essentiel pour l'amélioration du traitement des sinistres. En effet, les gestionnaires sinistres sont les garants d'un bon traitement des sinistres au sein de la compagnie. Premiers à être en ligne de front c'est-à-dire à aller au contact des cédantes et des courtiers dans le cadre des avis de sinistres, c'est à eux que reviennent la prise de décisions importantes en ce qui concerne la conduite de la procédure et l'indemnisation éventuelle du sinistre. Les gestionnaires sont de ce fait responsables de la gestion optimale ou non des sinistres. Aussi, pour une amélioration de cette gestion, il apparaît essentiel que ces derniers soient bien formés et compétents. Il importe qu'ils aient la maîtrise des techniques de réassurance, de la législation en vigueur, des garanties et de leur application... Imaginons par exemple, le cas d'une série d'indemnisations non dues mais approuvées et validées régulièrement par le gestionnaire sinistre du fait d'erreurs d'appréciation de sa part. Supposons également que ces indemnisations concernent de gros sinistres estimés à plusieurs milliards de nos francs. Le préjudice qui en découlera sera très lourd à supporter pour la compagnie et les conséquences peuvent s'étendre sur de longs termes allant jusqu'au retrait d'agrément. Une gestion optimale des sinistres, induit donc une formation régulière des acteurs que sont les gestionnaires, une actualisation permanente des connaissances. Cela favorisera de meilleures prises de décisions, une meilleure réactivité, une réduction d'erreurs et une plus grande efficacité dans le traitement des sinistres.

A côté du critère de formation, existe un autre critère tout aussi déterminant à savoir la bonne gestion des délais de prise en charge et d'indemnisation.

#### **B- UNE BONNE GESTION DES DELAIS DE PRISE EN CHARGE D'ASSISTANCE ET D'INDEMNISATION EN CAS DE SINISTRE**

Le rôle de tout assureur est de protéger les assurés des aléas de la vie quotidienne et professionnelle. Au nombre des principes d'amélioration du traitement des avis de sinistres, figure l'optimisation du délai de prise en charge, d'assistance et d'indemnisation des

sinistres. Au terme de l'article 16 alinéa 1<sup>er</sup> du code CIMA : « Lors de la réalisation du risque ou à l'échéance du contrat, l'assureur doit exécuter dans le délai convenu la prestation déterminée par le contrat et ne peut être tenu au-delà... ». Il en ressort que les assureurs doivent faire preuve de diligence en cas de sinistre pour exécuter leurs prestations dans le temps.

Que faut-il entendre par "la gestion optimale des délais de prise en charge, d'assistance et d'indemnisation en cas de sinistre" ?

Quelles en sont les implications en réassurance ?

Selon le dictionnaire Larousse<sup>7</sup>, le délai désigne « le temps laissé à une personne pour faire quelque chose ou pour l'obtenir : exécuter un travail dans le délai fixé ». Au regard du droit, suivant cette même source, le délai doit s'entendre comme le « temps reconnu nécessaire et accordé soit par la loi, soit par le juge, soit par les contractants pour accomplir une obligation, produire un acte, comparaître en justice ».

On parle par ailleurs d'assistance<sup>8</sup>, pour désigner « le fait d'apporter une aide, un secours aux personnes assurées, lorsqu'elles sont en difficulté, suite à un évènement prévu au contrat ». L'assistance apporte un appui matériel et logistique lors d'un sinistre. Elle est souvent adossée à l'assurance. Ainsi certains contrats d'assurance comprennent des services d'assistance. Exemple : l'assurance voyage mêlant l'assurance annulation (remboursement de tout ou partie du séjour en cas d'annulation couverte) et assistance (rapatriement médical par exemple...).

Enfin l'indemnisation, est une compensation financière destinée à réparer un dommage.

En somme, le délai de prise en charge, d'assistance et d'indemnisation en cas de sinistre est un temps accordé à l'assureur pour prendre en compte la réclamation de l'assuré, la traiter et procéder à l'exécution de sa prestation qui peut consister soit en une aide en nature ou en une compensation financière.

Ce critère de bonne gestion du délai de prise en charge, d'assistance et d'indemnisation est un critère déterminant pour l'optimisation du processus de traitement des sinistres. En effet, le temps de traitement des demandes d'indemnisation est un facteur qui peut littéralement

<sup>7</sup> [www.larousse.fr/dictionnaires/français/delai](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/delai)

<sup>8</sup> [www.news-assurances.com](http://www.news-assurances.com) , qu'est-ce que l'assistance ?

souder ou briser à jamais la relation avec le client. La gestion du sinistre étant ce moment crucial où le client va mémoriser le soutien bon ou mauvais apporté par son assureur. Soit, le client gardera à l'esprit l'image d'un assureur peu diligent, peu respectueux des termes de leur accord qui bien qu'ayant reçu la prime à temps, ne s'est pas empressé en retour de lui venir en aide dans ses moments de détresse. Soit le client retiendra au contraire de son assureur, la célérité avec laquelle il est intervenu pour l'assister pendant son sinistre.

De même dans les relations Assureurs-Réassureurs, cette célérité dans le traitement des sinistres est de mise. Un traitement peu diligent de la part du réassureur peut mettre à mal la relation contractuelle avec l'assureur et aller jusqu'à sa rupture.

Avant la fin du 1<sup>er</sup> trimestre de l'année 2020, aucune disposition réglementaire de la CIMA ne régissait la question des délais de prise en charge et d'indemnisation des sinistres par le réassureur. Celle-ci était dans bien des cas arrêtée contractuellement entre les parties.

Toutefois, dans un règlement d'application de la CIMA (N°-001/R/CIMA /SG/2020) en date du 27 Mars 2020, portant sur le respect des obligations réglementaires et contractuelles dans le cadre des opérations de réassurance, il a été arrêté ce qui suit :

« Article 1<sup>er</sup> : Les réassureurs et les assureurs sont tenus de respecter scrupuleusement les obligations réglementaires et contractuelles. A cet effet, ils devront veiller à mettre en œuvre dans les délais prescrits ou convenus les dispositions suivantes :

Pour les affaires facultatives :

(...) Le réassureur examine le dossier avec diligence. Il est tenu de payer les sinistres dans les 30 jours de la réception et de la validation des documents transmis ; (...) ». Il en ressort que désormais, aussi bien l'assureur que le réassureur sont tenus de faire preuve de diligence et de célérité dans le traitement des dossiers sinistres. 30 jours maximum sont désormais accordés au réassureur (affaires FAC) pour l'examen des dossiers sinistres et leur règlement à compter de la validation et de la réception des documents inhérents au sinistre.

Pour les traités, les réassureurs sont tenus au strict respect des dispositions contractuelles. C'est ce qui ressort, de l'article 1<sup>er</sup> sus évoqué.

Dans la pratique, ce sont les usages qui priment. Les parties se font des relances mutuelles et s'exécutent dans le strict respect de leurs usages. A l'international, on a recours également à ces usages dans les relations commerciales mais les meilleurs délais pour les réassureurs

restent sans aucun doute les délais auxquels sont soumis les cédantes ou les courtiers pour l'exécution de leurs engagements vis-à-vis de l'assuré primitif. Les réassureurs devront exécuter avec diligence leurs prestations pour permettre aux assureurs ou aux courtiers éventuellement de tenir eux aussi leurs engagements dans le temps envers les assurés (Pour les courtiers qui ont une délégation de gestion des sinistres comme ASCOMA).

La bonne gestion des délais de prise en compte et d'indemnisation des sinistres est donc un critère essentiel à l'amélioration du processus de traitement des sinistres en réassurance. Celui-ci exige aussi une certaine clarté et fiabilité des informations transmises.

### **C- LA CLARTE ET FIABILITE DES INFORMATIONS DONNEES PENDANT LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES SINISTRES**

Selon une étude menée par GT Motive au mois d'Avril 2016 en France, si 37% des interrogés se sentent informés, 16% au contraire se sentent très peu informés<sup>9</sup>. Les marges d'amélioration en matière d'information sont encore importantes et elles le sont davantage sous nos tropiques.

Tout au long du processus de traitement des sinistres, c'est-à-dire depuis la déclaration du sinistre jusqu'à son indemnisation éventuelle, les compagnies de réassurance échangent avec leurs partenaires des informations. Ces informations peuvent être de divers ordres. Il peut s'agir de transmission de pièces relatives au sinistre, d'informations données à un courtier dans le but de le renseigner sur l'avancée de la procédure, d'informations transmises par la cédante au réassureur ...

Dans les relations contractuelles entre réassurés et réassureurs, il faut s'efforcer à réduire le risque d'asymétrie d'informations entre les parties. Au terme du règlement d'application de la CIMA ci-dessus évoqué, article premier, pour les affaires facultatives les assureurs sont tenus d'informer le réassureur dans les quinze (15) jours suivant la réception de la déclaration de l'assuré, des sinistres survenus ;

De notifier au réassureur dans un délai de quinze (15) jours toutes les évolutions survenues et ayant un impact sur l'évaluation du sinistre ;

<sup>9</sup> [Insurancespeaker-wavestone.com/2016/05/la-gestion-des-sinistres /](http://Insurancespeaker-wavestone.com/2016/05/la-gestion-des-sinistres/)

Transmettre les bordereaux de sinistres accompagnés des pièces justificatives nécessaires à l'étude du dossier par le réassureur ;

Communiquer au réassureur à la fin de chaque exercice, le montant individuel des provisions de sinistres sur les affaires facultatives...

Communiquer au réassureur une information complète sur les procédures de recours et lui transmettre tous les documents et informations permettant la mise à jour de son évaluation.

En plus d'être une exigence légale, le devoir d'information est capital pour l'optimisation de la procédure de gestion des sinistres. En effet, c'est sur les informations qui lui seront transmises par les cédantes que le réassureur se base pour ouvrir ses dossiers sinistres et diligenter la procédure. Une information claire et fiable de la cédante permet au réassureur d'être plus efficace dans le traitement des sinistres. Par contre, des données erronées ou confuses peuvent lui être préjudiciables et ralentir l'exécution de sa prestation.

Pour une optimisation des procédés d'évaluation des sinistres, le réassureur devra s'assurer de la fiabilité et de la clarté des informations qui lui parviennent et les sauvegarder. Il devra aussi pratiquer le principe de la réciprocité dans les échanges d'informations ; c'est-à-dire tenir les cédantes et courtiers régulièrement informées des différentes étapes de la procédure menée en interne et des délais d'exécution de cette procédure. Il devra par ailleurs assurer des contrôles réguliers au sein du service de règlement des sinistres.

#### **D- DES CONTROLES REGULIERS DES SERVICES SINISTRES**

Les autorités de contrôle des assurances peuvent procéder à des enquêtes sur les services de règlement des sinistres particulièrement lorsque des problèmes sont suspectés. A cette occasion des éléments suivants sont pris en compte :

- La possibilité d'accéder aux éléments non confidentiels du dossier pour tous les dossiers en cours ainsi que pour les dossiers déjà clos, dans un délai déterminé (par exemple l'année en cours et les deux années précédentes) ;
- La conservation d'informations suffisantes et pertinentes dans les dossiers d'indemnisation ;
- La qualification adéquate du personnel du département de gestion des sinistres, notamment fondée sur le code des assurances en vigueur ;
- La détermination des montants d'indemnisation conformément aux procédures de la compagnie ;

- Le contrôle de la nature et du nombre de plaintes relatives à la gestion du sinistre ;
- La surveillance de la proportion de demandes d'indemnisation donnant lieu à litige ;
- Le respect des procédures de lutte contre la fraude et le blanchiment ;
- L'existence d'un manuel interne énonçant les procédures de règlement de sinistres ;
- L'existence d'une procédure adéquate de codage et de notification statistique des dommages ;
- Les performances en matière de rapidité de règlement des sinistres (telles qu'évaluées à partir de la base de données statistiques de la compagnie) ...

A l'issue de ces contrôles, des recommandations sont faites à la compagnie contrôlée dans le souci d'une amélioration des procédés de gestion déjà en cours.

Depuis le 09 Avril 2015, les compagnies de réassurance de la zone CIMA sont désormais soumises au contrôle des commissaires contrôleurs de la CIMA. Au terme de l'article 801 du code CIMA, « Sont soumises au contrôle, les entreprises de réassurance dont le siège social se situe sur le territoire d'un Etat membre de la CIMA, les succursales de réassurance, les bureaux de souscription, de représentation, de représentation ou de liaison exerçant sur le territoire d'un Etat membre de la CIMA... ». Le contrôle exercé par les commissaires permet de vérifier les pratiques du marché, de les corriger et donc de les optimiser.

Des procédés de contrôle en interne sont également un critère d'amélioration de la fonction de gestion des sinistres. L'existence d'un contrôle émanant de l'extérieur couplé avec un audit interne régulier garantira de meilleurs résultats ; De même qu'une très bonne connaissance des partenaires.

### **E- UNE BONNE CONNAISSANCE DU CLIENT**

Une bonne connaissance du client est un facteur clé pour booster le traitement des sinistres. Le sinistre constitue l'une des rares occasions pour le réassureur de se montrer efficace face à la cédante. La capacité du réassureur à offrir une « expérience singulière », à la hauteur de la promesse faite à la signature du contrat, sera déterminante dans la fidélisation des clients. Les réassureurs doivent donc développer des bases de données solides et fiables dans lesquelles seront consignées toutes les informations propres à chaque partenaire d'affaire. Ce qui favorisera une personnalisation du discours à tenir en cas de sinistre.

Il faut connaître les cédantes et les courtiers, savoir leurs attentes, leurs habitudes afin de pouvoir anticiper sur leurs besoins et offrir des prestations de qualité. Connaître la cédante ou le courtier permet de lui concéder un process adapté et de mesurer la réelle ampleur des

engagements envers eux. Prenons l'exemple d'un courtier ou d'une cédante de l'Afrique du nord qui peut élaborer un compte courant avec des facultatives, ce qui n'est pas en principe admis en zone CIMA. Un réassureur de la zone CIMA qui se sera lié d'affaire avec ce courtier ou cette cédante sans prendre le soin de se renseigner sur leurs pratiques et de les connaître sera bien obligé d'indemniser même si en zone CIMA les comptes courants ne sont admis que pour les traités. De même, en Amérique latine, les délais sont beaucoup exploités et utilisés. Un réassureur qui ne confirmera pas sa part dans le sinistre verra sa confirmation acquise d'emblée en faveur de son partenaire. Ainsi, en raison de toutes ces pratiques internationales en réassurance qui diffèrent d'une zone à une autre afin, il importe d'investir pour une meilleure connaissance des clients. Le réassureur doit bâtir des liens forts avec ses partenaires grâce à une stratégie commerciale one to one. Ce qui lui permettra d'optimiser sa propre gestion.

Cette optimisation peut être également induite par une transformation digitale de la fonction de gestion des sinistres.

## **F- LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA FONCTION DE GESTION DE SINISTRES**

Aucun domaine ne semble échapper à cette évolution structurante qu'est la digitalisation, pas même la réassurance et la gestion des sinistres en particulier. Il faut entendre par digitalisation, "un procédé qui vise à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou encore des professions par le biais de technologies digitales afin de les rendre plus performants"<sup>10</sup>. Digitaliser c'est "numériser, c'est coder un signal sous forme numérique, pour le rendre apte au traitement informatique"<sup>11</sup>. La transformation digitale des entreprises parfois appelée transformation numérique désigne donc le processus par lequel on intègre pleinement les technologies digitales à l'ensemble des activités de l'entreprise.

Ainsi, parler de transformation digitale de la fonction de gestion des sinistres reviendrait à évoquer la question de l'insertion de moyens technologiques au processus de traitement des sinistres. Il est question à cet effet d'une plus grande automatisation dans la prise en charge des sinistres grâce à la technologie digitale. Grâce aux transformations induites par le digital, on parvient à traiter beaucoup plus rapidement les sinistres (gain de temps), à réduire les erreurs résultant de procédés trop manuels et décharger ainsi les gestionnaires. Ces solutions

<sup>10</sup> [www.jusnto.fr](http://www.jusnto.fr)

<sup>11</sup> [www.dictionnaire.leparisien.fr /digitaliser/fr-fr/](http://www.dictionnaire.leparisien.fr/digitaliser/fr-fr/)

technologiques permettent surtout aux gestionnaires sinistres de dégager du temps pour faire le meilleur usage de leurs compétences et expériences. Ces solutions pourraient être un recours à des logiciels métiers par exemple, ou à d'autres moyens technologiques.

Avec un logiciel métier, on arrive à générer plus facilement les données, à calculer les ratios, les PSAP, à référencer les sinistres. Il arrive parfois qu'un dossier sinistre ouvert fasse l'objet de mises à jour sur de longues périodes tant que le montant intégral du sinistre n'est pas réglé. Le logiciel métier permettra de tenir compte beaucoup plus vite de ces modifications, de suivre la sinistralité de chaque dossier et de faire parfois des arbitrages (abandonner par exemple certains courtiers de réassurance à trop forte sinistralité).

Aussi, aujourd'hui certains gros réassureurs utilisent des moyens technologiques colossaux. Au cours de la dernière explosion du port du Liban, des réassureurs comme Munich Re avaient déjà déployé sur les lieux des avions, des satellites et des drones dotés de technologies dernier cri. Ces moyens ont permis de faire une meilleure évaluation des pertes sur place (au moins 100 millions d'euros de pertes)<sup>12</sup>, de se prémunir contre d'éventuelles fraudes etc... L'intégration de la technologie aux différentes étapes d'évaluation des sinistres est donc une clé d'optimisation de la gestion des sinistres en réassurance en ce 21<sup>ème</sup> siècle. Sa portée dans ce domaine ainsi que celle des autres critères en est l'illustration parfaite.

## **II- PORTEE DE LA MISE EN ŒUVRE DES CRITERES D'OPTIMISATION DE GESTION DES SINISTRES AU SEIN D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE**

La mise en œuvre des critères ci-dessus évoqués est porteuse de nombreux avantages pour la compagnie de réassurance : la fidélisation de la clientèle, la lutte contre la fraude, la réduction des erreurs humaines, des coûts d'indemnisation, du ratio de sinistralité, etc...

### **A- LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE**

L'un des enjeux majeurs d'une optimisation de la gestion des sinistres au sein d'une compagnie de réassurance, c'est la fidélisation de la clientèle.

Fidéliser un client, c'est mettre en place une stratégie (marketing par exemple) dans le but d'inciter ce dernier à refaire ses achats ou renouveler son abonnement sur une période plus ou moins longue<sup>13</sup>.

<sup>12</sup>[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)

<sup>13</sup>[www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

En réassurance, la fidélisation implique la volonté du réassureur de garder les cédantes et courtiers dans la durée en leur offrant les capacités les plus attrayantes et adaptées à leurs besoins en couverture. L'élaboration d'offres compétitives pour les cédantes ne constitue pas forcément le seul moyen de fidélisation de la clientèle. En effet, ce qui compte réellement aux yeux des clients<sup>14</sup>, c'est de se sentir uniques au travers de prestations services de qualité et personnalisées. Une bonne gestion de la relation client dans les prestations offertes est donc un gage de fidélisation. Or ce point est satisfait par l'existence au sein de la compagnie de réassurance de services qualifiés dans le traitement des réclamations. C'est de la qualité de la prestation offerte par le réassureur en cas de sinistre que dépendra la satisfaction de son partenaire et sa décision de maintenir sa relation contractuelle avec lui. Derrière l'idée de fidélisation de la clientèle, il y a toujours cette idée de satisfaction. Elise Bert, Directrice client multi accès, data et partenariats d'Axa France pouvait affirmer : « Un client satisfait a plus de valeur que la moyenne : il est trois fois plus fidèle et se multiéquipe davantage »<sup>15</sup>. Il en découle comme conséquence de la satisfaction du client en plus de sa fidélisation, une augmentation certaine du chiffre d'affaires de la compagnie. Une cédante satisfaite des prestations sinistres de son réassureur est une cédante qui apportera encore plus d'affaires et fera gagner en notoriété son réassureur. La satisfaction de la clientèle, sa fidélisation, l'augmentation du chiffre d'affaire sont là quelques grosses incidences que pourrait avoir une amélioration des processus de gestion des sinistres au sein de la compagnie de réassurance.

Par ailleurs, en plus de ces avantages, il faut noter un renforcement de la lutte contre la fraude, une réduction des erreurs imputables à l'Homme et une baisse des coûts d'indemnisation.

## **B- LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE, LA REDUCTION DES ERREURS HUMAINES ET LA BAISSSE DES COUTS D'INDEMNISATION**

Les sinistres représentent la première source de coûts pour une compagnie de réassurance. Le coût des sinistres reflète la performance financière des réassureurs et l'essentiel du passif du bilan de la compagnie de réassurance. A la faveur d'une optimisation de la gestion de

---

<sup>14</sup> [www.easiware.com](http://www.easiware.com)

<sup>15</sup> Elise Bert, directrice client multi accès, data et partenariats d'Axa France ; [argusdelassurance.com](http://argusdelassurance.com)

sinistres au sein de la compagnie on parvient à relever des défis tels que la lutte contre la fraude, la réduction d'erreurs humaines et des coûts d'indemnisation.

Tout d'abord, il est possible de lutter contre la fraude. En effet, avec l'apport technologique induit par la transformation digitale de la fonction de gestion des sinistres, on peut arriver à lutter au mieux contre la fraude évitant ainsi les règlements de sinistres qui ne sont pas dus. Des systèmes de détection de fraudes actuellement utilisés par les réassureurs se basent sur des algorithmes de recherche de patterns de fraude déjà connus dans d'importants volumes de données. L'intégration en plus de solutions d'Intelligence Artificielle (IA) vise à combler d'éventuelles faiblesses de ces systèmes (biais algorithmique de circularité<sup>16</sup>, volume important et mauvaise structuration de données). L'IA permet notamment de détecter des schémas de fraude inconnus à priori à partir de données structurées ou non. D'où une diminution du nombre de faux positifs (cas pointés à tort comme frauduleux par les algorithmes). L'amélioration de la typologie des fraudes identifiées et la diminution de faux positifs<sup>17</sup> constituent deux bénéfices majeurs de l'implémentation par le réassureur de solutions d'Intelligence Artificielle.

Ensuite, il est également possible de réduire considérablement les surcoûts liés aux erreurs humaines. Chaque année, les compagnies dépensent plus d'argent qu'elles ne le devraient pour indemniser les victimes de sinistres. Une trop grande intervention de l'Homme aux différents stades de la procédure (procédés trop manuels), favorise l'intrusion d'erreurs de toute sorte et des indemnisations fortuites. Nous pourrions citer à cet effet, les erreurs de saisie, les erreurs d'appréciation et la prise de mauvaises décisions en raison d'un manque de formation des gestionnaires etc... L'optimisation de la gestion en occurrence par l'utilisation de logiciels métiers et une bonne formation du personnel permettrait de palier à ces problèmes (réduction de l'intervention de l'Homme par une plus grande automatisation).

Enfin, une amélioration du processus de traitement des sinistres peut aboutir à une baisse des coûts d'indemnisation. Cet avantage est une conséquence logique des deux précédents. En effet, si on parvient à lutter contre la fraude, à réduire les erreurs des acteurs, on agit inévitablement sur les indemnités à reverser en les amenuisant (réduction des coûts de

---

<sup>16</sup> Biais algorithmique : « fait que le résultat d'un algorithme ne soit pas neutre, loyal ou équitable. Il peut se produire lorsque les données utilisées pour entraîner un algorithme d'apprentissage reflète les valeurs implicites des humains impliqués dans la collecte, la sélection des données », [wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_algorithmique)

<sup>17</sup>

gestion des sinistres et éventuellement de leur montant en principal). D'autres incidences positives toutes aussi importantes sont également à relever. Il convient de les analyser.

### **C- UNE BAISSSE DU RATIO DE SINISTRALITE, AMELIORATION DU RESULTAT TECHNIQUE, MEILLEUR SUIVI ET MODELISATION DU PROVISIONNEMENT**

En corrélation avec la baisse des coûts d'indemnisation, se situe une baisse du taux de sinistralité chez le réassureur. Le taux de sinistralité est le ratio financier entre le montant des sinistres à dédommager et celui des primes encaissées. Ce taux est un gage de solvabilité des compagnies d'assurance et de réassurance. Pour cela, les compagnies le suivent de très près. Il leur permet d'aménager leurs tarifs de primes, d'ajuster leurs provisions techniques, d'adapter les clauses de contrats et traités, de déterminer le risque assurable...

Pour le connaître, il faut diviser le coût des sinistres par le montant total des primes encaissées. En principe ce taux doit être inférieur à 1, pour couvrir les coûts de gestion et assurer une bonne rentabilité.

Illustration : Soit les données (en Fcfa) suivantes d'une compagnie de réassurance

**Tableau 5 : Charge de sinistres d'une compagnie de réassurance (exercice 2018)**

	<b>Prestations et frais payés</b>	<b>Tardifs</b>	<b>PSAP</b>	<b>Primes acquises</b>
<b>Montant</b>	2 000 000 000	1 500 000 000	500 000 000	3 500 000 000

**Source : Nos travaux**

Déterminons le ratio de sinistralité S/P

$$S/P = (\text{Sinistres payés} + \text{Provisions pour Sinistres à payer} + \text{tardifs}) / \text{Primes acquises}$$

AN :  $S/P = (2\,000\,000\,000 + 1\,500\,000\,000 + 500\,000\,000) / 3\,500\,000\,000 = 143\%$  soit un taux au-dessus du plancher théorique de 65% et un risque de faillite de cette compagnie si des solutions ne sont pas vite apportées. Supposons que dans cet exemple, cette forte sinistralité soit en partie due à des erreurs humaines, des procédés manuels trop présents, un manque de formation entraînant de mauvaises prises de décision.

Supposons également qu'à l'issue de réformes, une utilisation d'un logiciel par exemple et une formation continue des gestionnaires permette de réduire de 30% ces insuffisances et que cette compagnie connaisse une réduction de sa charge de sinistres d'environ 1 200 000

000 Fcfa. Si l'on se plie à la même démarche de calcul, le nouveau taux de sinistralité sera de :

$$S/P=2\ 800\ 000\ 000/3\ 500\ 000\ 000$$

$$S/P=80\%$$

On observe donc une baisse de la sinistralité de la compagnie, conséquence d'une baisse des coûts d'indemnisation induite par l'optimisation de la gestion des sinistres.

Par ailleurs, une gestion efficace des sinistres favorise une meilleure constitution et modélisation des provisions au sein de la compagnie de réassurance. La constitution des provisions est une exigence consacrée par le législateur CIMA. Au terme de l'article 814 du code CIMA, il existe quatre engagements réglementés que les entreprises de réassurance et assimilées, doivent à toute époque, être en mesure de justifier l'évaluation. Au nombre de ceux-ci figure les « Provisions techniques ». Elles doivent être suffisantes pour le règlement intégral des engagements vis-à-vis des entreprises réassurées. Les PSAP constituent l'essentiel des provisions techniques en non-vie. D'après le code (article 814-1 (4°)), la PSAP correspond à la « valeur estimative des dépenses en principal et en frais, tant internes qu'externes, nécessaires au règlement de tous les sinistres survenus et non payés, y compris les capitaux constitutifs des rentes non encore mises à la charge de l'entreprise ». L'édition des provisions techniques est rendue davantage complexe par la nature des données (volume de données important), les systèmes de normes réglementaires... Avec la digitalisation de la fonction de gestion de sinistres, on bénéficie de logiciel de provisionnement performant pour mieux accomplir cette mission. Ces logiciels permettent d'estimer plus facilement les provisions par la satisfaction de critères tels que :

- La comptabilité (la capacité du logiciel à s'adapter au système des données) ;
- La complétude (caractéristique qui relève du nombre de modèles intégrés dans le logiciel ainsi que des indices permettant de décider du choix des meilleurs modèles) ;
- La flexibilité (se réfère à la facilité de maintenance du logiciel c'est-à-dire la facilité d'y apporter des modifications après sa mise en œuvre pour en corriger les fautes, en améliorer l'efficacité ou autres caractéristiques, ou encore l'adapter à des changements) ;
- L'évolutivité (compte tenu de la dynamique classique de l'activité de réassurance, les paramètres majeurs d'un outil de calcul de provisions prennent en compte ce critère) ;

Par une optimisation de la gestion des sinistres notamment sa transformation digitale on aboutit donc à une meilleure modélisation des provisions, un double avantage pour la compagnie qui se conforme aux normes réglementaires en matière de provisionnement tout en s'assurant une plus grande sécurité financière (compagnie plus performante). Analysons maintenant un volet plus concret, l'étude des pratiques de gestion au sein de la NCA Re.

## **CHAPITRE II : APERCU PRATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DES SINISTRES A LA NCA-Ré ET AMELIORATION DE SES PERFORMANCES**

Le présent chapitre sera scindé en deux sections distinctes :

-D'une part, la section 1, qui traitera de la gestion des sinistres à NCA RE

-D'autre part, la section 2, consacrée aux critiques et recommandations

### **SECTION 1 : LA GESTION DES SINISTRES A NCA Re**

Plusieurs aspects sont à prendre en compte pour l'étude de la gestion des sinistres à NCA Re. Pour ce qui nous concerne, nous n'en avons retenu que quelques-uns considérés comme les plus pertinents. Il s'agit des procédures de gestion de sinistres à NCA Re, des ressources et moyens de gestion, de la politique de règlement, de la sinistralité et politique de provisionnement de la compagnie.

#### **I- PROCEDURES DE GESTION DE SINISTRES A NCA Re ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE**

La gestion des sinistres à NCA Re se fait séparément selon qu'il s'agisse d'une affaire facultative ou d'un traité. Il faut distinguer une procédure de gestion de sinistres propre aux affaires facultatives et une autre se rapportant aux traités. Ces procédures présentent de nombreux points communs mais aussi quelques différences. Il s'agira de les analyser une par une puis d'évaluer les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

#### **A- LA PROCEDURE DE GESTION DES SINISTRES DES AFFAIRES FAC**

On totalise sept étapes en ce qui concerne la procédure de gestion des sinistres affectant les affaires FAC sinistrées conformément à ce qui suit :

##### **1. La déclaration du sinistre (05 à 07 minutes maximum)**

De manière générale la déclaration est faite par mail (par le courtier ou la cédante).

En principe, le sinistre est déclaré par celui qui l'apporte mais il peut arriver à titre exceptionnel que la cédante surplante l'apporteur et déclare elle-même le sinistre.

Une fois la déclaration faite, les gestionnaires procèdent à la vérification du nom de l'affaire dans le fichier production (dossier numérique) ou aux archives (dossier physique)

pour voir si NCA Re a effectivement une participation sur l'affaire touchée par le sinistre. Il s'agira à cet effet de rechercher la période de couverture (est-ce que la date de survenance du sinistre est incluse dans la période de couverture du contrat), la part de NCA Re.

A l'issue de cette phase déclarative, suit le traitement effectif du dossier.

## **2. Le traitement du dossier (30 minutes maximum)**

Il consiste dans un premier temps, à saisir le sinistre dans la base de données. Les différentes informations de l'affaire seront extraites du fichier production et introduites dans la base de données du sinistre. Par la suite, on saisit les informations pertinentes relatives au sinistre après attribution d'un numéro de sinistre. Ces informations sont entre autres :

- L'objet du mail initial de la déclaration : Il permet de trouver les mails sur une certaine période à travers la barre de recherche de la messagerie (Outlook) ;
- La date de saisie : C'est la date à laquelle le gestionnaire saisit l'affaire dans la base de données du service ;
- La date de déclaration du sinistre : Il s'agit de la date à laquelle la cédante ou le courtier nous informe de la survenance du sinistre. Dans certains cas, certaines pièces relatives au sinistre sont jointes ou alors réclamées pour plus de précisions concernant le sinistre ;
- La date de survenance du sinistre : Elle correspond à la date effective de réalisation du risque couvert. Cette date doit être comprise dans la période de couverture du contrat ;
- Le numéro de sinistre de la cédante : Il renvoie au numéro du dossier sinistre chez la cédante ;
- Le numéro sinistre courtier : C'est le numéro du dossier sinistre au niveau du courtier ;
- La référence de la police sinistrée : Elle équivaut au numéro de police de l'affaire touchée par le sinistre ;
- La nature du sinistre : Relever la nature du sinistre, c'est donner le type de sinistre concerné (Exemple : Accident, BDM, avaries communes, Dommages Corporels, RC, vols, tempêtes, Incendie...) ou la branche touchée par le sinistre en fonction de la police ;
- Les circonstances du sinistre : Il est question de relater les faits du sinistre et dans la mesure du possible donner leurs différentes causes ;

- Les commentaires : Ce sont juste des remarques faites concernant le sinistre et son évolution. Exemple : En attente de justificatifs, recours à réclamer, documents complets mais en attente de quittances, bon à payer etc... ;
- Possibilité de recours : Il importe de préciser s'il existe oui ou non un recours pour ce sinistre ;
- La prime : C'est la vérification du paiement de la prime qui dans certains cas peut être une cause de rejet du sinistre ;
- La rétrocession : On précise ici si l'affaire a été rétrocédée, si oui on relève le pourcentage rétrocédé, les rétrocessionnaires et les capitaux rétrocédés ;
- La monnaie
- La franchise
- Le statut du dossier des parts du sinistre rétrocédées (Exemple : dossier bon à payer-part retro reversée entièrement, dossier en cours non réglé, dossier en cours de paiement partiel)
- L'évaluation du sinistre : c'est l'évaluation actualisée du sinistre en fonction de la période et de son évolution ;

Toutes ces étapes servent à faire ressortir une fiche d'information sur le sinistre appelée "fiche sinistre" au niveau du service. Après quoi, on accuse réception du mail de déclaration et on analyse la possibilité d'effectuer des recours.

### **3. Accusé de réception et recours éventuel (02 minutes maximum)**

Pour plus de rigueur, l'accusé de réception du mail de déclaration s'effectue après le traitement, la saisie du dossier et la production de numéro sinistre. Toutes les informations et documents nécessaires doivent être indiqués dans le seul mail d'accusé de réception ;

Y compris le rappel du statut de la prime s'il s'avère qu'elle n'a pas été payée. Doivent également y figurer les informations sur les recours éventuels, s'ils existent.

Il faut dès lors communiquer les informations reçues à la rétrocession.

### **4. Communication des informations reçues à la rétrocession (02 à 30 minutes suivant une retro spécifique ou une retro conventionnelle)**

C'est la transmission à la rétrocession (tant spécifique que conventionnelle) et ce à toutes les étapes de la procédure des informations afférentes au traitement des sinistres. Ces différentes

informations concernent les documents reçus de la cédante ou du courtier dans lesquels figurent les éléments techniques relatifs au sinistre. Il pourrait s'agir du rapport d'expertise, des différentes notes d'honoraire, des quittances de règlement.

Cette communication d'informations a pour finalité de pouvoir réclamer à la rétrocession le versement dû par elle c'est-à-dire sa part à verser pour le sinistre. Pour la réclamation, une note de débit est transmise au rétrocessionnaire faisant ressortir sa part.

Après quoi, intervient l'ouverture du dossier-sinistre.

### **5. Ouverture de dossier-archives (04 minutes maximum)**

L'ouverture de dossiers peut se faire soit numériquement soit sur supports physiques (arrêtée depuis 2017). S'agissant de la création numérique de dossier, la mémorisation des correspondances afférentes au sinistre se fait dans un dossier portant le numéro d'enregistrement dudit sinistre. Pour une meilleure traçabilité et pour éviter de faire valider par une autre source un dossier classé sans suite ou un dossier sur lequel NCA RE n'a pas de part, il est important de sauvegarder numériquement le dossier. Par ailleurs, des modifications peuvent être régulièrement apportées au dossier sinistre : des mises à jour.

### **6. Mises à jour (05 à 10 minutes maximum)**

Des relances régulières sont faites auprès des cédantes ou des courtiers pour l'obtention des informations manquantes indispensables au règlement ou à la clôture du dossier. Les informations transmises dans le cadre de ces relances permettent de faire des révisions au cas échéant des fichiers de base. Une fois ces révisions terminées, la procédure d'ordonnancement des paiements est lancée.

### **7. Paiement (07 minutes pour la procédure d'ordonnancement des paiements)**

Le paiement marque la dernière étape de la procédure. Ainsi, dès la réception du mail de demande de paiement de l'apporteur, il faut s'assurer d'avoir tous les documents techniques et preuves de règlement concernant le sinistre et une note de débit faisant ressortir la part de NCA Re pour le sinistre. Ces pièces concernent le rapport d'expertise final contenant les conclusions de l'expert et le montant final à payer pour ce sinistre. Quant aux preuves de règlement, elles se rapportent aux notes d'HE et aux différentes quittances de règlement.

Telle est ainsi décrite la procédure de traitement de sinistres relative aux affaires facultatives. Analysons les particularités de la gestion au niveau des traités sinistrés.

## **B- La procédure de gestion des traités sinistrés**

Elle se décline également en sept étapes conformément à ce qui suit :

### **1. La déclaration du sinistre (05 à 07 minutes maximum)**

Ici, les déclarations de sinistres sont également apportées par mail (par le courtier ou la cédante). Les particularités à ce stade concernent les vérifications effectuées par les gestionnaires. En effet, une fois la déclaration faite, les gestionnaires procèdent cette fois-ci à la vérification du traité dans le fichier de saisie des traités au niveau de la production ou aux archives pour voir si NCA Re a effectivement une participation sur le traité sinistré. On recherche aussi la période de couverture (est-ce que la date de survenance du sinistre est incluse dans la période de couverture du traité ?), la part de NCA Re (vérification de la portée en ce qui concerne les traités non proportionnels ou les différents pourcentages pour les traités proportionnels). Les gestionnaires procèdent par la suite au traitement du dossier.

### **2. Le traitement du dossier (30 minutes maximum)**

Les singularités observées se rapportent aux différentes informations saisies :

- Le numéro d'ordre d'ouverture des dossiers sinistres : C'est le numéro qu'on attribue au sinistre dans le dossier. Exemple : STNAR150049 où ST correspond au "sinistre traité", NAR à l'identifiant du gestionnaire, 15 à l'année de déclaration, 0049 au numéro d'ordre qu'on attribue ;
- L'ordre de base des polices sinistrées : c'est le numéro qu'on alloue au traité ;
- L'objet du mail initial de la déclaration : Il permet de trouver les mails sur une certaine période à travers la barre de recherche de la messagerie (Outlook) ;
- La date de saisie (Voir la procédure de gestion des affaires FAC sinistrées) ;
- La date de déclaration du sinistre (Voir la procédure de gestion des affaires FAC sinistrées) ;
- La date de survenance du sinistre : Elle correspond à la date effective de la réalisation du risque couvert. Cette date doit être comprise dans la période de couverture du traité ;
- Assurés : C'est l'assuré sinistré concerné par le traité. Les noms des assurés sont communiqués par les cédantes à chaque sinistre ;
- Le numéro de sinistre de la cédante (Voir la procédure de gestion des affaires FAC sinistrées) ;
- Le numéro sinistre courtier (Voir la procédure de gestion des affaires FAC sinistrées) ;

- La référence de la police cédante sinistrée (Voir la procédure de gestion des affaires FAC sinistrées) ;
- La nature du sinistre (Voir la procédure de gestion des affaires sinistrées) ;
- Référence rapport d'expertise et honoraires : Ce sont les références attribuées au rapport d'expertise et à la note d'honoraire transmis par l'expert ;
- Les circonstances du sinistre (Voir la procédure de gestion des affaires sinistrées) ;
- Les commentaires (Voir la procédure de gestion des affaires sinistrées) ;
- La prime (Voir la procédure de gestion des affaires sinistrées) ;
- Le montant minimum du sinistre pour aviser le rétrocessionnaire : Ce montant est défini dans le traité et donne la possibilité à la cédante d'aviser le rétrocessionnaire ;
- Le montant minimum du sinistre pour un appel au comptant (paiement en attendant le montant définitif ou des facilités de règlement) : Le traité prévoit le montant à atteindre pour faire un appel au comptant au niveau de la rétrocession ;
- La cession légale
- Observation (nature du montant à déduire) : C'est la nature du montant à déduire dans le montant définitif du sinistre (Reconstitution de garantie, prime d'ajustement, prime de reconstitution, cession légale) ;
- Le montant sinistre cédante non pris en compte : Il s'agit d'une estimation chiffrée de la nature du montant à déduire précédemment défini ;
- Les caractéristiques propres à chaque traité : L'EDP (Capitaux cédante net de coassurance, taux réassureur calculé par la cédante, part sinistres réassureur EDP calculée par la cédante, plein de conservation cédante, pourcentage de plein admis par le traité EDP ; nombre de pleins, pourcentage), Le traité QP ( pourcentage QP cédante, pourcentage QP réassureurs), le traité FACOB (taux d'acceptation réassureurs FACOB, branche et zone géographique), le XL (la priorité NCA Re dans la répartition de l'XL, la portée NCA Re dans la répartition de l'XL, l'avis de sinistre XL au rétrocessionnaire, l'appel au comptant aux rétrocessionnaires ;
- La rétrocession : Précisions faites si l'affaire a été rétrocédé, avec le pourcentage rétrocédé si oui, les rétrocessionnaires et les capitaux rétrocédés ;

- La franchise ;
- L'évaluation de l'indemnité à 100% ;
- L'évaluation des honoraires d'expert à 100% ;
- L'évaluation des indemnités (HE+Indemnité) ;
- La monnaie d'origine ;

Les autres colonnes seront générées directement lors de l'extraction du traité du fichier production ;

Ici également, ces étapes servent à faire ressortir "fiche sinistre" comme ci-dessus évoqué et à accuser réception du mail de déclaration.

**NB : Les cinq dernières étapes de la procédure de gestion des sinistres affectant les traités sont conformes à celle des affaires facultatives.**

Telles sont ainsi décrites les procédures de gestion de sinistres touchant les affaires facultatives et les traités. Leur mise en œuvre effective nécessite que soient déployés au sein de la compagnie des moyens et ressources appropriés.

### **C- RESSOURCES ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE**

L'évaluation du traitement des sinistres à NCA Re passe également par une étude des ressources et moyens employés à cette tâche. Les ressources sont un ensemble de moyens matériels et humains disponibles dans un domaine précis<sup>18</sup>. Appliquées au domaine de la gestion de sinistres, les ressources désignent les moyens (matériels, économiques, humains) arborés par la compagnie pour l'évaluation et le traitement des avis de sinistres qui lui parviennent.

S'agissant des ressources humaines, il faut noter qu'il existe à NCA Re, une équipe de 03 gestionnaires sinistres dont un responsable sinistre qui la supervise. Ces gestionnaires du haut de leurs aptitudes et compétences professionnelles, procèdent chaque jour au traitement des demandes et réclamations (avis de sinistres) émises par les courtiers et les cédantes. Ils évaluent la validité du sinistre (s'il est dû ou pas). Pour renforcer leurs aptitudes, ces gestionnaires bénéficient parfois de séminaires de formation.

---

<sup>18</sup> [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)

S'agissant des moyens matériels, la DG attache une importance particulière au respect des engagements pris envers les partenaires. De ce fait des moyens et efforts sont consentis notamment en informatique afin d'honorer les promesses faites : mise à la disposition de chaque gestionnaire d'un laptop et de la connexion internet à distance pour la gestion des urgences. De plus, les gestionnaires ont accès à la législation incluant les textes, lois, règlements, etc... pour les aider à accomplir au mieux leurs tâches.

A côté de ces moyens et en plus des procédures de gestion décrites plus haut, la compagnie observe une politique propre de règlement des sinistres et de provisionnement.

## **II- ANALYSE DE LA SINISTRALITE, DE LA POLITIQUE DE REGLEMENT ET DU PROVISIONNEMENT DE LA NCA Re**

Prise dans ce contexte, la « politique », peut être comprise comme la manière concertée d'agir d'une entreprise, la méthode qui lui est propre dans la conduite de l'évaluation et du traitement des sinistres. Selon la qualité des moyens et décisions prises, cette politique peut être qualifiée de prudente, fine ou même d'avisée. Vu le caractère déterminant de la politique de règlement et du provisionnement sur l'efficacité de la gestion de sinistres au sein de la compagnie, nous voulons nous interroger sur la nature des pratiques à NCA Re.

### **A- LA SINISTRALITE ET POLITIQUE DE REGLEMENT**

La politique d'indemnisation de la NCA Re repose sur la volonté de la compagnie à satisfaire promptement les cédantes et les courtiers lors de la survenance d'un sinistre. Un accent fort est mis sur l'indemnisation rapide du sinistre lorsqu'il est dû et que toutes les pièces afférentes au dossier sont réunies.

Dans la pratique, il existe des obstacles objectifs qui se dressent contre le règlement diligent des sinistres, des obstacles tels que la lenteur de transmission des pièces justificatives, ou même la nature des pièces fournies...

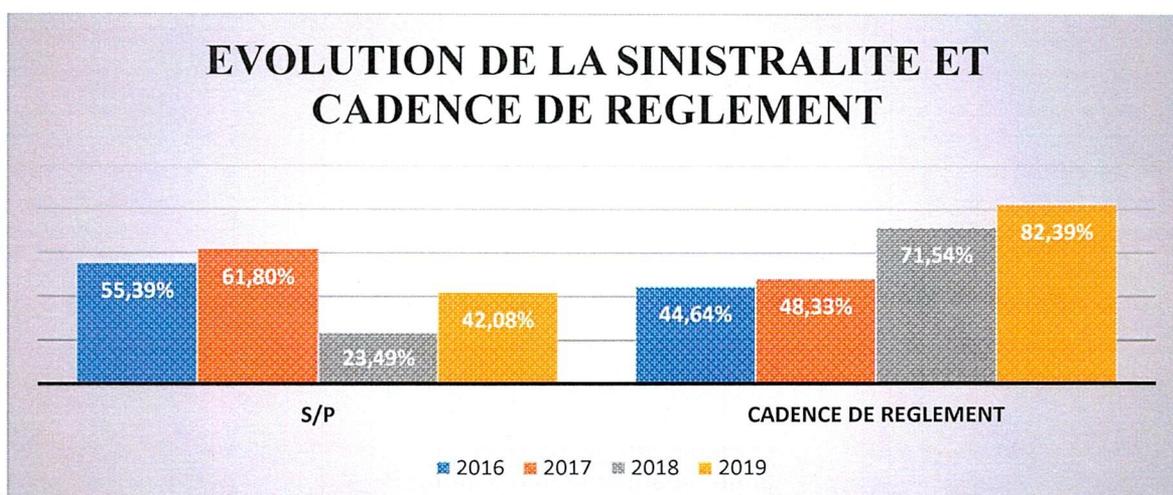
Le tableau suivant retrace la sinistralité de la NCA Re au cours de ces quatre dernières années ainsi que les règlements effectués. Ces données permettront en outre d'analyser la cadence de règlement de la compagnie.

**Tableau 6 : Historique de quelques paiements effectués et sinistralité de la NCA Ré (04 derniers exercices)**

Exercices	2016	2017	2018	2019
<b>Prestations et frais payés (vie et non vie) (A)</b>	3 777 250 047	4 772 713 045	2 935 041 2 17	5 799 359 620
<b>Prestations et frais de l'exercice (Vie et Non vie) (B)</b>	8 461 934 374	9 874 329 921	4 102 789 004	7 039 047 976
<b>Primes de l'exercice (Vie et non Vie) (C)</b>	15 277 891 096	15 979 082 814	17 462 130 369	16 728 628 603
<b>S/P (B/C)</b>	55,39%	61,80%	23,49%	42,08%
<b>Cadence de règlement (D) (A/B)</b>	44,64%	48,33%	71,54%	82,39%
Moyenne des cadences de règlement : $(82,39\%+71,54\%+48,33\%+44,64\%)/4=$ 61.73% soit 62 sinistres réglés sur une charge de 100 sinistres				

Source : Service Sinistre de NCA Re

**Figure 4 : Evolution de la sinistralité et cadence de règlement de la NCA Re**



Source : Service sinistres NCA Re

L'analyse des données ci-dessus révèle une sinistralité satisfaisante. En effet, en moyenne la sinistralité de la NCA Re gravite autour de 50%. Sauf pour l'exercice 2018, où la sinistralité a connu une baisse considérable pour atteindre 23,49%. Ces résultats sont tout à l'avantage de la compagnie et traduisent le travail remarquable abattu par les gestionnaires sinistres et le service production notamment une très bonne sélection des risques.

Par ailleurs, en ce qui concerne la cadence de règlement des sinistres durant ces quatre dernières années, on note que sur une charge de 100 sinistres, en moyenne 62 sinistres sont réglés. La tendance montre donc que plus de la moitié des sinistres déclarés sont réglés en moyenne par exercice. Ces chiffres sont encourageants. Ils reflètent la rigueur et la dynamique dans laquelle s'inscrit la NCA Re à savoir le règlement diligent des sinistres.

Intéressons-nous maintenant au provisionnement de la compagnie.

#### **B- LA POLITIQUE DE PROVISIONNEMENT (PSAP)**

Les PSAP sont constituées suivant la méthode dossier par dossier, méthode réglementaire en zone CIMA (article 334-12 du code CIMA). Les provisions sont déterminées par les cédantes qui transfèrent leurs comptes courants à la compagnie de réassurance. Cette dernière procède à une comparaison des documents communiqués avec ses comptes pour des régularisations éventuelles. A l'issue des vérifications, elle retient la part qui lui revient.

NB : Les montants communiqués par les cédantes correspondent aux sinistres à payer (pas de chargement). Il appartiendra au réassureur de les charger pour déterminer sa PSAP effective.

La PSAP est :

- calculée brute de recours à exercer. Les recours à encaisser font l'objet d'une évaluation distincte
- augmentée d'une estimation du coût des sinistres survenus et non déclarés (tardifs)
- augmentée de chargement de gestion de 5% (article 334-13 du code des assurances).

$$\text{PSAP dossier par dossier (hors tardifs)} = \text{Somme des SAP pour chaque dossier} \\ \text{(évaluation à la date - paiements cumulés intervenus depuis l'ouverture du dossier)} \\ *(1+5\%)$$

NB : le taux de 5% est un minimum. Ce taux peut être corrigé si les frais de gestion sont plus élevés dans la société. Dans la pratique, la NCA Re s'aligne sur le taux de 5%.

Une analyse des comptes d'exploitation générale de la société permet de relever dans l'ensemble un niveau de provisionnement insuffisant.

**Tableau 7 : Aperçu du provisionnement de la NCA Re (exercice 2017 à 2018)**

**NB : Prestations et PSAP de l'exercice 2017 vues en 2018**

Exercices	2017	2018
<b>PSAP à la clôture</b>	5 101 616 876	1 167 747 787
<b>Prestations et frais payés</b>	4 772 713 045	4 102 789 004
<b>BONI (+) / MALI (-)</b>		-168 919 915

**Source : le service sinistre de NCA Re**

On observe un mali de liquidation réalisé au cours de l'exercice 2018 avec :

$$\text{BONI/MALI} = \text{PSAP (N-1)} - (\text{PRESTATIONS ET FRAIS PAYES(N)} + \text{PSAP(N)})$$

Cette situation se justifie par une mauvaise estimation des PSAP au niveau des cédantes, ce qui est préjudiciable au réassureur. Des critiques et recommandations sont donc utiles pour des corrections et améliorations des résultats.

## SECTION II : CRITIQUES ET RECOMMANDATIONS

Le but de cette partie est de faire des propositions de solutions pour combler les insuffisances constatées dans la gestion de sinistres à NCA Re. Pour cela, nous apporterons dans un premier temps des critiques à cette gestion (points positifs et points négatifs). Puis dans un second temps, nous ferons quelques recommandations.

### I- CRITIQUES

L'analyse de la gestion de sinistres actuellement en vigueur à NCA Re permet de relever de nombreux points forts mais également certaines insuffisances.

#### A- LES POINTS FORTS DE LA GESTION DE SINISTRES ACTUELLEMENT EN VIGUEUR

Plusieurs qualités peuvent être rattachées aux procédés de gestion de sinistres actuellement en vigueur à NCA Re.

Tout d'abord, on note l'existence de procédures de traitement de sinistres. Celles-ci représentent le manuel de procédures internes de la compagnie en la matière. Celui-ci

constitue pour l'entreprise le concentré de son organisation en matière de gestion de sinistres. Il est important qu'il existe au sein du service sinistres d'une compagnie un référentiel sur la base duquel seront réalisées au quotidien les missions de vérification et de contrôle. Les gestionnaires à NCA Ré sont donc guidés dans leurs tâches par ces procédures existantes. Ce qui permet d'éviter l'improvisation, de réduire les oublis, les erreurs dans l'exécution des tâches, de gagner du temps et d'être plus efficace. D'où un véritable plus pour la compagnie.

Aussi, les gestionnaires sinistres et la Direction Générale ont entre autres compris la nécessité de gérer séparément les sinistres FAC et les traités. Au vu des règles de traitement et de comptabilisation (ci-dessus évoquées) qui peuvent différer suivant qu'il s'agisse d'un traité ou d'une affaire facultative, il est plus astucieux pour une compagnie de procéder à une gestion séparée des sinistres FAC et des traités.

Les gestionnaires ont également eu l'ingénieuse idée de numériser les archives et y sont parvenus. Les archives numérisées présentent l'avantage d'être aisément accessibles (pour leur mise à jour et pour les consulter). Cela représente un gain considérable de temps pour le personnel du service sinistre.

Enfin, au vu de l'évolution de la sinistralité (bon ratio de sinistralité) et de la cadence de règlement (cadence de règlement supérieure à 50%), on peut relever une certaine efficacité des pratiques actuelles notamment en ce qui concerne la sélection des risques même si beaucoup d'efforts restent encore à faire.

La gestion des prestations sinistres actuelle telle que décrite est certes pourvoyeuse de nombreux avantages. Cependant, elle n'est pas sans limites. On note en effet quelques insuffisances principalement liées à un manque de ressources humaines mais également aux méthodes de calculs utilisées.

### **B- LES FAIBLESSES DE LA GESTION DE SINISTRES A NCA Re**

Comme évoquées plus haut, quelques faiblesses jonchent encore le traitement des sinistres au sein de la NCA Re.

L'une d'entre elles, est sans aucun doute l'effectif du personnel. En effet, un personnel de trois gestionnaires sinistres dont le responsable sinistre est en charge de l'évaluation et du suivi des sinistres. En moyenne, 05 nouveaux sinistres peuvent être déclarés par jour à chaque gestionnaire et 20 mises à jour traitées par chacun d'eux. Et ces chiffres sont en pleine croissance du fait de l'élargissement constant du portefeuille client de la NCA Re. Ce pose

un réel problème de surcharge dans le travail surtout en ce qui concerne les réclamations des montants dus par les différents rétrocessionnaires. La plupart du temps, en raison de la charge énorme de travail à laquelle ils sont soumis, les gestionnaires peinent à encaisser l'intégralité des sommes dues et à s'organiser de façon périodique pour effectuer des contrôles en interne. D'où une certaine lenteur dans l'exécution des tâches (voire durée d'exécution de chaque étape) et une multiplication d'erreurs dans le traitement des sinistres.

Une autre faiblesse est la fréquence des formations en interne. Il est vrai que les gestionnaires à la NCA Re ont déjà eu à bénéficier de séminaires de formation pour booster leurs capacités et rendements, mais la fréquence de ces formations reste encore faible (problème de mises à jour des connaissances et par conséquent d'optimisation de la gestion de sinistres).

Aussi, il faut relever une certaine rigidité des procédures en place. En effet, ces procédures ne font l'objet d'aucune révision. Or celles-ci doivent être évolutives et adaptées périodiquement en fonction des objectifs visés et des résultats obtenus.

Par ailleurs, il n'existe pas au sein de la NCA Re, de service chargé de contrôler le travail abattu par les gestionnaires. Du fait de l'inexistence de ce service, des prévisions en début d'exercice ou à la clôture en ce qui concerne les objectifs à atteindre et la méthode à adopter pour y parvenir ne sont pas faites (manque de visibilité pour l'avenir nécessaire pour une anticipation dans la gestion). De nombreux sinistres restent encore impayés à ce jour (en raison du manque de contrôles internes) et ce en dépit des efforts déjà consentis.

Enfin, comme évoqué plus haut, le niveau de provisionnement au sein de la NCA Re est en général insuffisant (problème d'estimation prudentielle des PSAP). Il faut donc envisager des solutions à ces insuffisances.

## **II- RECOMMANDATIONS**

Les recommandations sont orientées aussi bien au niveau des moyens et ressources de gestion que des choix stratégiques.

### **A- QUELQUES RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX MOYENS ET RESSOURCES DE GESTION**

Il faut renforcer l'effectif des gestionnaires sinistres et multiplier les séminaires de formation à leur intention pour une mise à jour régulière des connaissances ;

### **B- QUELQUES RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX CHOIX STRATEGIQUES**

-La mise en place d'un service qualité au sein du service sinistre

La mise sur pied de ce service permettrait de faire une réorganisation en interne pour combler certains déficits relevés (manque de contrôle, problèmes de prévisions relativement aux objectifs à atteindre, etc.). A cet effet, un modèle inspirant nous est proposé au travers de la très célèbre "Roue de Deming" pour définir le cahier de charge du "contrôleur qualité sinistres". Cette roue a été popularisée par William Edwards Deming, promoteur qualité made in Japan<sup>19</sup>. Elle présente quatre (04) phases à enchaîner successivement afin de s'inscrire assurément dans une logique d'amélioration continue :

- **Plan** : Planifier c'est préparer le travail à effectuer. A ce niveau, l'intérêt du service qualité sinistres serait de définir à la clôture d'un exercice les objectifs à atteindre pour le prochain exercice ou sur une période plus courte tout en spécifiant les missions et responsabilités de chacun. Ce service précisera à cet effet les critères de performance à optimiser. Exemple : Objectifs à atteindre pour le nouvel exercice : Rehausser le pourcentage de règlement des sinistres de 15%, faire preuve d'une plus grande célérité (soit une réduction de la durée de traitement des sinistres de 20min), constituer et augmenter le niveau de provisionnement.  
Missions et responsabilités : Définir les responsabilités de chaque gestionnaire dans l'atteinte de l'objectif fixé (Le gestionnaire de sinistres X pourra être chargé spécialement du suivi des règlements à effectuer, le gestionnaire Y travaillera à identifier les causes de ralentissement de la procédure et à y remédier, le gestionnaire Z et W quant à eux seront chargés de calculer l'impact réel du sous provisionnement observé à NCA Re pour les prochains exercices et le montant exact de provisionnement à constituer pour la suite etc...). Une fois les tâches définies, le service qualité s'assurera de leur exécution pratique.
- **Do** : Il s'agit de faire, réaliser, exécuter les tâches prévues. Comme évoqué plus haut et pour régler la question de la surcharge de travail des gestionnaires de la NCA Re, il peut être intéressant à ce stade de limiter l'ampleur et la portée des tâches à exécuter par gestionnaire (en lieu et place de leur intervention à toutes les étapes de la procédure). Le service qualité s'y attèlera et assurera par ailleurs des contrôles : vérification du travail abattu, de la conformité aux règles et des résultats obtenus.
- **Check** : Il faut vérifier les résultats à l'issue des tâches effectuées. Dans cette optique, le contrôleur qualité sinistres sera en charge de mesurer et comparer les résultats

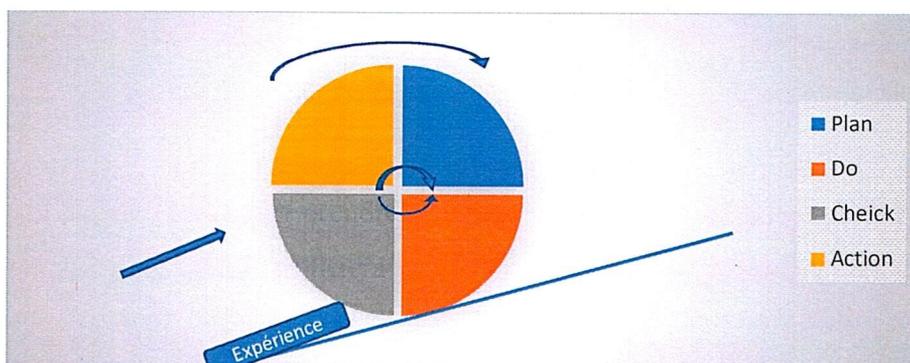
<sup>19</sup> [www.piloter.org](http://www.piloter.org)

obtenus avec les prévisions faites au départ. Cette étape est le point clé de l'amélioration continue. C'est l'étape où il prend conscience de la complexité/simplicité des tâches à faire et apprend à mieux maîtriser ses prévisions.

- Act : Agir, corriger et prendre les décisions qui s'imposent. A cette dernière phase, le service qualité identifiera les causes des dérives entre le réalisé et l'attendu. Exemple : On projetait également de booster la gestion des sinistres par un renforcement du personnel. En dépit de ce changement, on peine à constater des améliorations. Comment justifier cette situation ?

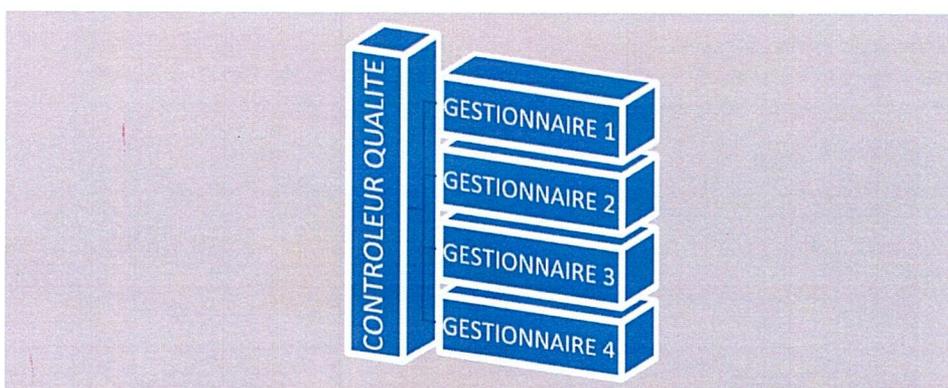
Le contrôle qualité pourra par la suite identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir le processus si nécessaire et répéter ces 04 étapes jusqu'à ce que le résultat voulu soit atteint. Il faut par ailleurs s'assurer de cumuler l'expérience acquise.

**Figure 5 : La roue de Deming**



Source : La roue de Deming et l'amélioration permanente

**Figure 6 : Réorganisation du service sinistre**



Source : Nos travaux

- Concevoir des modèles de messages personnalisés préconçus pour les relances afin de réduire la durée d'exécution de cette étape
- Renforcer la diligence dans le règlement des sinistres
- Publier les procédures de gestion des sinistres auprès des cédantes et courtiers afin que ces derniers soient régulièrement informés du stade de traitement de leurs demandes. Concevoir à ce titre un barème de délai de règlement des sinistres à présenter aux cédantes et courtiers
- Instituer des tests périodiques de satisfaction des cédantes et courtiers au travers de fiches d'évaluation qu'ils devront remplir. Ce qui permettra à la compagnie de s'évaluer elle-même (vérifier l'efficacité de sa gestion) mais surtout enregistrer les insatisfactions de ses partenaires, les corriger et renforcer les relations d'affaire (fidélisation de la clientèle).
- Prévoir un taux de chargement plus élevé pour palier au problème d'estimation prudentielle des provisions.
- Envisager l'utilisation de méthodes statistiques pour une détermination des PSAP plus fine et précise.

Ces reformes une fois appliquées au sein de la compagnie pourront avoir des répercussions positives importantes. Notons qu'une modélisation permettra de mesurer l'impact réel de ces changements (estimation chiffrée de l'impact sur le résultat technique de la compagnie sur de longs termes). Il faut cependant rassembler des données sur une période assez significative pour des résultats plus aboutis (données sur 10 ans par exemple).

## CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, c'est au sein de la Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance que nous avons effectué notre stage de fin d'études pour l'obtention du master en sciences et techniques d'assurances. Pendant ces deux mois et demi passés au service production et aux sinistres, nous avons pu mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre formation à l'Institut International des Assurances tout en étant confrontés aux difficultés réelles du monde du travail.

Après notre intégration rapide au sein de la compagnie, nous avons eu l'occasion de réaliser certaines tâches comme le placement d'affaires auprès des récessionnaires mais également le traitement de certains dossiers sinistres.

Cette période de stage a été pour nous riche d'enseignements sous plusieurs aspects. En effet, c'est un monde nouveau que nous avons pu embrasser, celui de la réassurance, ses acteurs, ses contraintes. Cette expérience nous a par ailleurs donné l'opportunité de répondre aux questionnements que nous avons notamment en ce qui concerne la nature concrète des pratiques des réassureurs en zone CIMA.

Aussi face à la problématique d'optimisation de la gestion de sinistres à NCA Re, nous avons proposé une réorganisation du service sinistre (mise sur pied d'un service qualité) reposant sur l'anticipation des résultats, une augmentation du taux de chargement pour des provisions plus fines (PSAP), un bon suivi et contrôle des indicateurs ainsi qu'un renforcement des acquis.

Par ailleurs, réaliser des travaux de recherche dans le cadre de l'amélioration des processus de traitement de sinistres en réassurance, nous a permis de relever une difficulté majeure rencontrée par la NCA Re et bon nombre d'acteurs du secteur à savoir la détection des fraudes en réassurance.

Comment parvenir à booster les processus de détection de fraudes en réassurance au sein de la zone CIMA ?

Cette question devra être prise en compte par les acteurs du marché dans leur quête d'optimisation de la gestion de sinistres, à l'image des pays développés où ces solutions d'éradication de la fraude connaissent déjà un essor remarquable.

## BIBLIOGRAPHIE

### A-OUVRAGES

- 1-Introduction à la gestion des sinistres dans le domaine de l'assurance et de la réassurance, London school of insurance
- 2-Techniques et pratique de la réassurance, éditions L'ARGUS, 2014

### B-LEGISLATION

- 1-Code CIMA
- 2-Règlement d'application de la CIMA (N°-001/R/CIMA /SG/2020) en date du 27 Mars 2020, portant sur le respect des obligations réglementaires et contractuelles dans le cadre des opérations de réassurance

### C-ARTICLES

- 1-Support séminaire CICARE sur les sinistres (Abidjan 2019)

### D-COURS

- 1-Cours de réassurance, MST-A, 14<sup>ème</sup> promotion, Institut International des Assurances

### E-SITES WEB

- [www.larousse.fr/dictionnaires/français/délai](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/délai)  
[www.news-assurances.com](http://www.news-assurances.com)  
[www.piloter.org](http://www.piloter.org)  
[wikipedia.org](http://wikipedia.org)  
[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)  
[www.easiware.com](http://www.easiware.com)  
[www.jusnto.fr](http://www.jusnto.fr)  
[www.dictionnaire.leparisien.fr /digitaliser/fr-fr/](http://www.dictionnaire.leparisien.fr/digitaliser/fr-fr/)  
[www.apref.org](http://www.apref.org), le petit glossaire de la réassurance

## ANNEXES

## 1-ELABORATION D'UNE FICHE SATISFACTION CLIENTS POUR LE COMPTE DU SERVICE SINISTRES

<b>ENQUETE DE SATISFACTION CLIENTS NCA Re,</b> Retour par *Fax : 01 BP 5962 Abidjan CI *Email : nca-re.net 					
VOTRE RAISON SOCIALE					
VOTRE APPRECIATION	Très Bien	Bien	Assez Bien	Passable	Pas concerné
1°) Accueil téléphonique /mail *Amabilité *Rapidité	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
2°) Echange D'informations (Explication du processus) *Clarté *Rapidité	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
3°) Rapidité du règlement des sinistres	<input type="checkbox"/>				
4°) Respect des engagements contractuels	<input type="checkbox"/>				
5°) Qualité de la prestation	<input type="checkbox"/>				
6°) Satisfaction du client	<input type="checkbox"/>				
Vos remarques et suggestions :					
Rempli par Mme/M/Mlle/fonction :			Date et signature :		

Source : Nos travaux

## 2-ELABORATION DE BAREME DE PROCEDURE

<b>BAREME DE PROCEDURE NCA Re,</b>					
*Fax : 01 BP 5962 Abidjan CI *Email : nca-re.net					
ETAPES DU PROCESSUS	AUTEURS				DUREE
	GEST N°1	GEST N°2	CEDANTES /COURTIERS	DIRECTION GENERALE/ DAF/COMPT	
Déclaration du sinistre			×		05 à 07 minutes maximum
Traitement du dossier	×	×			30 minutes maximum
Accusé de réception et recours éventuel	×	×			02 minutes maximum
Communication des informations reçues à la rétrocession	×	×			02 à 30 minutes suivant une retro spécifique ou une retro conventionnelle
Ouverture de dossier-archives	×	×			04 minutes maximum
Mises à jour	×	×			05 à 10 minutes maximum
Ordonnancement du paiement du sinistre	×	×		×	07 minutes pour la procédure d'ordonnancement des paiements

**NB :** L'exécution dans les délais des différentes étapes ci-dessus est conditionnée par la réception et validation préalable de toutes les pièces inhérentes au sinistre (règlement d'application de la CIMA N°-001/R/CIMA /SG/2020). **En abrégé :** GEST= Gestionnaire, DAF=Direction Administrative et Financière, COMPT=Service Comptabilité

Source : Nos travaux

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
RESUME .....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ACTIVITES DE REASSURANCE, PRESENTATION DE LA NCA-Ré ET DEROULEMENT DU STAGE .....</b>	<b>3</b>
<b>CHAPITRE I : ACTIVITE DE REASSURANCE, PRESENTATION DE NCA-Re ET DEROULEMENT DU STAGE.....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 1 : ACTIVITE DE REASSURANCE.....</b>	<b>4</b>
<b>I- LES ACTEURS DU MARCHE DE LA REASSURANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>A- LES ASSUREURS .....</b>	<b>4</b>
<b>B- LES REASSUREURS.....</b>	<b>5</b>
<b>C- LES COURTIERIS DE REASSURANCE.....</b>	<b>5</b>
<b>II- LES DIFFERENTS MODES DE REASSURANCE.....</b>	<b>5</b>
<b>A- L'APPROCHE JURIDIQUE.....</b>	<b>5</b>
<b>1. La réassurance obligatoire ou conventionnelle.....</b>	<b>6</b>
<b>2. La réassurance facultative.....</b>	<b>6</b>
<b>3. La réassurance facultative obligatoire (FACOB).....</b>	<b>7</b>
<b>4. La cession légale (CL).....</b>	<b>7</b>
<b>B- L'APPROCHE TECHNIQUE.....</b>	<b>7</b>
<b>1. La réassurance proportionnelle ou réassurance de capitaux.....</b>	<b>8</b>
<b>a- Le traité QP (ou Quota Share en Anglais).....</b>	<b>8</b>
<b>b- Le traité Excédent De Pleins (EDP).....</b>	<b>8</b>
<b>2. La réassurance de sinistres ou Réassurance non Proportionnelle.....</b>	<b>9</b>
<b>a- L'excédent de sinistre (XL).....</b>	<b>9</b>
<b>b- L'excédent de perte annuelle ou Stop Loss (SL).....</b>	<b>10</b>

<b>SECTION 2 : PRESENTATION DE LA NCA-Re .....</b>	<b>11</b>
I- CADRE HISTORIQUE, JURIDIQUE ET GEOGRAPHIQUE DE NCA Re .....	11
A- LE CADRE HISTORIQUE .....	11
B- LE CADRE JURIDIQUE.....	12
C- LE CADRE GEOGRAPHIQUE.....	12
II- LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE NCA RE .....	13
A- LES ORGANES DE GESTION.....	13
1. L'Assemblée Générale des actionnaires .....	13
2. Le conseil d'administration .....	14
3. La Direction Générale.....	14
B- LES SERVICES SPECIALISES ET ORGANES DE DIRECTION.....	15
1. Le secrétariat de la direction générale .....	15
2. Le service informatique .....	16
3. Le service de contrôle des risques .....	16
4. La Direction administrative financière et comptable .....	17
a- Le service des ressources humaines .....	17
b- Le service recouvrement.....	17
c- Le service trésorerie.....	17
d- Le service de la comptabilité .....	17
e- Les moyens généraux .....	18
5. La direction marketing et développement .....	18
6. La Direction Technique .....	19
7. Le service technique.....	19
8. Le service du Sinistre .....	19
CHAPITRE II : DEROULEMENT DE STAGE.....	22
SECTION 1 : DIFFERENTS PASSAGES ET TRAVAUX EFFECTUES.....	22
SECTION 2 : LES APPORTS DU STAGE .....	23
<b>DEUXIEME PARTIE : GESTION OPTIMALE DES SINISTRES ET RENTABILITE TECHNIQUE D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE (CAS DE LA NCA-Re) .....</b>	<b>24</b>
CHAPITRE I : GESTION OPTIMALE DES SINISTRES.....	25
SECTION 1 : NOTION DE GESTION DE SINISTRES .....	25
I- REGLES DE GESTION DE SINISTRES COMMUNES .....	25
A- DES CONTROLES DES LA RECEPTION DES AVIS DE SINISTRES ....	25
B- LE SUIVI REGULIER DES PSAP .....	26
II- REGLES DE GESTION DE SINISTRES SPECIFIQUES A LA REASSURANCE .....	27

A-	DES REGLES DE TRAITEMENT ET DE COMPTABILISATION DES SINISTRES DANS LES TRAITES PROPORTIONNELS .....	27
B-	DES REGLES DE TRAITEMENT ET DE COMPTABILISATION DES SINISTRES EN FACULTATIVE .....	28
C-	DES REGLES DE TRAITEMENT ET DE COMPTABILISATION DES SINISTRES DANS LES TRAITES PROPORTIONNELS.....	29
<b>SECTION II : CRITERES D'UNE GESTION OPTIMALE DE SINISTRES ET PORTEE DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....</b>		<b>29</b>
I-	QUELQUES CRITERES CLES AU TRAITEMENT OPTIMAL DES SINISTRES .....	29
A-	UNE BONNE FORMATION DES GESTIONNAIRES SINISTRES.....	30
B-	UNE BONNE GESTION DES DELAIS DE PRISE EN CHARGE D'ASSISTANCE ET D'INDEMNISTATION EN CAS DE SINISTRE .....	30
C-	LA CLARTE ET FIABILITE DES INFORMATIONS DONNEES PENDANT LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES SINISTRES .....	33
D-	DES CONTROLES REGULIERS DES SERVICES SINISTRES .....	34
E-	UNE BONNE CONNAISSANCE DU CLIENT .....	35
F-	LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA FONCTION DE GESTION DE SINISTRES.....	36
II-	PORTEE DE LA MISE EN ŒUVRE DES CRITERES D'OPTIMISATION DE LA GESTION DES SINISTRES AU SEIN D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE.....	37
A-	LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE.....	37
B-	LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE, LA REDUCTION DES ERREURS HUMAINES ET LA BAISSSE DES COUTS D'INDEMNISATION.....	38
C-	BAISSE DU RATIO DE SINISTRALITE, AMELIORATION DU RESULTAT TECHNIQUE, MEILLEUR SUIVI ET MODELISATION DU PROVISIONNEMENT.....	40
<b>CHAPITRE II : AMELIORATION DE LA RENTABILITE D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE PAR LA GESTION OPTIMALE DES SINISTRES (CAS DE NCA-Ré) .....</b>		<b>44</b>
<b>SECTION 1 : LA GESTION DES SINISTRES A NCA Re.....</b>		<b>44</b>
I-	PROCEDURES DE GESTION DE SINISTRES A NCA Re ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE	44
A-	LA PROCEDURE DE GESTION DES SINISTRES DES AFFAIRES FAC	44
1.	La déclaration du sinistre (05 à 07 minutes maximum).....	44
2.	Le traitement du dossier (30 minutes maximum).....	45
3.	Accusé de réception et recours éventuel (02 minutes maximum) .....	46
4.	Communication des informations reçues à la rétrocession (02 à 30 minutes suivant une retro spécifique ou une retro conventionnelle) .....	46
5.	Ouverture de dossier-archives (04 minutes maximum).....	47
6.	Mises à jour (05 à 10 minutes maximum) .....	47

7. Paiement (07 minutes pour la procédure d'ordonnement des paiements) 47	
B- La procédure de gestion des traités sinistrés .....	48
1. La déclaration du sinistre (05 à 07 minutes maximum).....	48
2. Le traitement du dossier (30 minutes maximum).....	48
C- RESSOURCES ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE.....	50
II- ANALYSE DE LA SINISTRALITE, DE LA POLITIQUE DE REGLEMENT ET DU PROVISIONNEMENT DE LA NCA Re .....	51
A- LA SINISTRALITE ET POLITIQUE DE REGLEMENT .....	51
B- LA POLITIQUE DE PROVISIONNEMENT (PSAP) .....	53
SECTION II : CRITIQUES ET RECOMMANDATIONS.....	54
I- CRITIQUES .....	54
A- LES POINTS FORTS DE LA GESTION DE SINISTRES ACTUELLEMENT EN VIGUEUR .....	54
B- LES FAIBLESSES DE LA GESTION DE SINISTRES A NCA Re .....	55
II- RECOMMANDATIONS.....	56
A- QUELQUES RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX MOYENS ET RESSOURCES DE GESTION .....	56
B- QUELQUES RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX CHOIX STRATEGIQUES .....	56
CONCLUSION GENERALE .....	60
BIBLIOGRAPHIE.....	61
ANNEXES.....	62
TABLE DES MATIERES .....	64

