CONFERENCE INTERAFRICAINE DES MARCHES D'ASSURANCE (CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
BP 1575 Yaoundé -Cameroun
Tel : (+237) 222 20 71 52 ; Fax : (+237) 222 20 71 54
Email: iia@cameroun.com Site web: www.iiyaounde.com

NCA Re
Nouvelle Compagnie Africaine de Reassurance

RAPPORT DE FIN D'ETUDE ET DE STAGE POUR L'OBTENTION DE LA MAITRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES DES ASSURANCES (MST-A)

Cycle II : 13ème promotion 2016-2018

THEME :

MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES DU DEPARTEMENT TECHNIQUE ET SES ECHANGES AVEC LE DEPARTEMENT FINANCE-COMPTABILITE D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE DANS L'ESPACE CIMA :

CAS DE NCA-RE

Présenté et soutenu par :
KONE ABRAHAM
Etudiant en MST-A IIA

Sous la direction de
KOFFI PACOME
Risk Manager

Novembre 2018

DEDICACES

Mon père, ma mère qui n'ont cessé de s'investir tant humainement que financièrement tout au long de ma formation, je vous suis infiniment reconnaissant. Vous êtes ma motivation intrinsèque.

Mes frères, ma sœur et mon amie qui se sont régulièrement souciés de la rédaction de ce rapport ;

Je vous le dédie à tous, l'aventure continue…

REMERCIEMENTS

Mes Premiers remerciements vont à l'endroit de notre créateur ALLAH qui m'a permis de parcourir tout ce chemin, et continue de guider mes choix. Que l'avenir soit encore meilleur sous ta coupole, Amine.

Je remercie la Direction Générale de l'institut International des Assurances de Yaoundé pour le cadre paisible et les efforts permanents qu'elle consent à nous offrir toutes les commodités nécessaires à notre apprentissage, ainsi que l'ensemble du personnel.

Je vais vers Mr DEMBO Danfakha le Directeur des Etudes, lui exprimer ma profonde gratitude pour le dévouement et l'acharnement qu'il consacre à faire de nous étudiants, des cadres avertis et performants pour le monde de l'assurance.

Je remercie la Direction des Assurances de Côte d'Ivoire à sa tête Mr DIARRASSOUBA Karim et l'ensemble de ses collaborateurs pour leurs conseils et l'intérêt qu'ils accordent à nos modestes personnes.

Je remercie du fond du cœur Mr ABBEY Nazaire Administrateur Directeur Général de NCA-Ré de m'avoir accueilli pour mon stage professionnel, stage qui m'a permis de me confronter à la pratique de la réassurance. Messieurs ODJE Koffi Martial contrôleur à la CRCA, EHOUSSOU Narcisse, TAH Jean Jacques, KOUADIO Arnaud Stéphane, tous ainés de l'institut, ex cadre et cadre de NCA-Ré qui ont guidé mes premiers dans le monde professionnel je vous remercie sincèrement.

A mon encadreur, Mr KOFFI Pacôme Risk Manager auprès de qui j'ai énormément appris sur la réassurance durant mon stage, je vous remercie spécialement.

Une vague de remerciements à toute la promotion 2016-2018 de l'IIA pour la solidarité qui a régnée et continue de régner entre nous, une mention assez spéciale pour la promotion ivoirienne la Team Ivoire et à KOUAME Kouame Aquilas stagiaire à NCA-Ré pour nos discussions enrichissantes sur la réassurance.

A tous ceux ou celles que je n'ai pas pu citer nominativement, qui ont pris part à l'aventure qui nous a menés jusqu'à l'élaboration de ce modeste rapport d'étude, je vous remercie aussi.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblées Générales

CGPP : Compte Général de Pertes et Profits

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés des assurances

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

IARDT : Incendie, Accident, Risques Divers et Transports

NCA-RE : Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PB : Participation Bénéficiaire

PCA : Président du Conseil d'Administration

PM : Provisions Mathématiques

PMD : Prime Minimum Déposée

PREC : Provisions pour Risques En Cours

PSAP : Provisions pour Sinistres A Payer

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Graphique 1 : Parts de chaque branche dans le portefeuille (primes nettes).....25

Graphique 2 : Taux de commission par branche 26

Graphique 3 : Pourcentage des affaires facultatives dans le portefeuille.....27

Tableau 1 : Sinistralité des traités 2017..... 29

Schéma 1: Procédure de souscription d'un traité 41

Schéma 2 : Procédure de souscription d'une affaire facultative Non Vie.....45

Schéma 3 : Procédure de souscription d'une affaire facultative Vie.....48

Schéma 4 : Procédure de souscription d'une affaire facultative Crédit-Caution.....51

Schéma 5 : Procédure de gestion d'un règlement de sinistre facultative.....55

Schéma 6 : Procédure de gestion d'une rétrocession spécifique.....58

Schéma 7 : Procédure de la comptabilité technique.....60

Schéma 8 : Procédure de recouvrement.....62

Schéma 9 : Procédure de paiement du service de la trésorerie.....65

RESUME

Notre exposé s'intitulant Mise en place d'un dispositif de suivi des procédures, a trouvé écho dans notre souci de contrôler les risques de pertes internes conséquence de processus inadéquats ou d'un changement d'autre nature. L'activité de réassurance comme celle de l'assurance exige une certaine veille du déroulement interne de ses activités.

Avant de se pencher sur la nécessité d'un tel dispositif, nous allons premièrement parcourir la compagnie qui nous a accueillis. Au travers de la description des différents services et directions, il sera question de définir les sous-divisions et les rôles dans l'organigramme de NCA-Ré. Un volet sera accordé à la revue des différents fonctionnements et formes de la réassurance, ainsi l'essentiel des notions techniques sera abordé dans cette partie.

La mise en place du dispositif nécessitera préalablement d'expliquer les fonctions et les objectifs d'une telle mesure pour une compagnie de réassurance, après il sera question de présenter les formes, leurs conditions d'utilisation et enfin leurs différentes étapes. Une compagnie de réassurance du fait du flux important d'opérations et de transactions qu'elle traite, devra se munir d'un tel dispositif afin de réduire considérablement ses risques internes. Notre mission sera de procéder à son application au sein du département technique d'une compagnie de réassurance en vue de fournir à la Direction Générale des indicateurs qui lui permettront au mieux d'apprécier l'environnement interne de la compagnie. L'élaboration de ce processus passera par différentes étapes qu'on regroupera sous la rubrique : inventaire des procédures. Cette étape servira à l'analyse des risques et facilitera aussi l'insertion de tout nouvel opérant au sein du département technique.

ABSTRACT

Our presentation, titled Setting up a system for monitoring the procedures of technical department, was motives by the concern to control the risks of internal loss due to inadequate process or a change of other nature. The reinsurance business, like insurance business, needs a watch on the internal progress of its operations.

Before looking into the need for such a device, we will first browse the company that greeted us. Through the description of the various departments and directorates, it will be a question of defining their subdivisions and their role in the organization chart of NCA-Ré. A component will be granted to the review of various operations and forms of reinsurance, so the main technical concept will be addressed for part.

The setting up of this device will first require explaining the functions and objectives of such a measure for a reinsurance company, after it will be a question of presenting the forms, the conditions of use of these forms and finally their different stages. A reinsurance company due to the large flow of transactions will have to provide such a device to minimize its internals. Our mission will be to apply such an operation within the technical department of a reinsurance company in order to provide the General Management with indicators that will best asses the internal environment of the company. The development of this process will proceed through a series of steps that will be grouped under the inventory will be used for risk analysis but also for the insertion of any new operator in the technical department.

SOMMAIRE

DEDICACES iii

REMERCIEMENTS iv

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS vi

LISTE DES ILLUSTRATIONS vii

RESUME viii

ABSTRACT ix

INTRODUCTION GENERALE 1

PARTIE I : PRESENTATION DE NCA RE ET DESCRIPTION DE SES ACTIVITES 3

CHAPITRE I PRESENTATION DE NCA RE ET DE SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE 4

SECTION 1 : PRESENTATION DE NCA RE 4

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE NCA RE 5

CHAPITRE II : FONCTIONNEMENT DE LA REASSURANCE ET ANALYSE DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE DE NCA RE 13

SECTION 1 : FONCTONNEMENT TECHNIQUE ET JURIDIQUE DE LA REASSURANCE 13

SECTION 2 : ANALYSE DU PORTEFEUILLE DE LA COMPAGNIE NCA RE 24

PARTIE II : LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES DU DEPARTEMENT TECHNIQUE ET SES CONNEXIONS AVEC LE DEPARTEMENT COMPTABLE D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE DANS L'ESPACE CIMA : CAS DE NCA-RE 30

CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES TECHNIQUE ET COMPTABLE 31

SECTION 1 : FONCTIONS ET OBJECTIFS D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES TECHNIQUES ET COMPTABLES 31

SECTION 2 : LES FORMES ET LES DIFFERENTES ETAPES DE LA MEPDSP 33

CHAPITRE II : APPLICATION DE LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES (MEPDSP) AU SEIN DES DEPARTEMENTS TECHNIQUE ET COMPTABLE 38

SECTION 1 : INVENTAIRE DES PROCEDURES EXISTANTES AU SEIN DES DEPARTEMENTS TECHNIQUE ET COMPTABLE 38

SECTION 2 : ANALYSE DES PROCEDURES SUSCITEES ET RECOMMANDATIONS 66
CONCLUSION GENERALE 72
BIBLIOGRAPHIE i
ANNEXES ii
TABLE DE MATIERES v

INTRODUCTION GENERALE

PAUL CEZANNE dans Economie et Management des Organisations 1997 avait dit ceci : «Rien n'est plus important que si chaque agent connait sa place dans une organisation et la tâche qui lui incombe». Comme le relève cette expression, la structure organisationnelle, la description des tâches et des processus dans le fonctionnement d'une entreprise sont le socle de son dynamisme et du sérieux qu'elle exprimera au regard des tiers.

La hiérarchisation des tâches dans une entreprise devrait être similaire à l'automatisation qu'a connue le monde industriel. Il va de soit de vanter les avantages d'une telle méthode tant elle s'est montrée efficace. D'autant plus que les activités se complexifient de plus en plus et les conséquences d'un manquement deviennent de plus en plus incontrôlables.

La réassurance comme l'assurance est une activité basée sur le risque, risque qui demande suffisamment de maestria du phénomène par l'utilisation des probabilités, des statistiques et des mathématiques financières. L'inversion de son cycle de production est une caractéristique de l'activité du réassureur qui l'oblige à exercer avec prudence et délicatesse. L'activité de réassurance est exposée disons à deux grandes classes de risques que nous regroupons en risques assurantiels et risques opérationnels. Le réassureur se retrouve ainsi, pour pouvoir conserver sa stabilité financière et dynamiser l'expansion de ses activités, à minimiser une fonction à deux variables où les variables sont les risques assurantiels et opérationnels. Ce sont une variable exogène (risques assurantiels) et une variable endogène (risques opérationnels) que le réassureur devra manipuler pour pérenniser son activité. Il s'agira dans notre cas de se pencher sur les risques opérationnels précisément les risques de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants. Comme boussole nous travaillerons sur les procédures pour nous éclairer sur le traitement des processus dans une compagnie de réassurance. Généralement les procédures au sein d'une compagnie traitent de l'étendue des activités de la compagnie mais dans la rédaction de ce rapport nous nous orienterons essentiellement sur les aspects techniques et les échanges que le département

technique effectue avec le département Finance-Comptabilité pour le traitement des tâches qui transitent dans ces départements.

Pour réduire au mieux les risques opérationnels dans une compagnie de réassurance, nous essayerons de répondre à différentes questions : Sur quelles bases sont établis ces processus ? Quels sont les moyens d'évaluation de ces processus ? Quel dispositif de suivi de ces procédures ? Autant de questions qui alimenteront notre intervention tout au long de cet exposé.

Nous avons profité de notre stage de fin de formation, effectué à la NOUVELLE COMPAGNIE AFRICAINE DE REASSURANCE pour apporter notre modeste contribution à cet sujet «**MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES DU DEPARTEMENT TECHNIQUE ET SES ECHANGES AVEC LE DEPARTEMENT FINANCE-COMPTABILITE D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE DANS L'ESPACE CIMA : CAS NCA RE**», ceci pour essayer d'apporter des réponses à nos différentes interrogations suscitées.

Notre exposé se présentera en deux volets :

- Une première partie qui traitera essentiellement de NCA RE, de sa présentation à sa structure organisationnelle ainsi que la description de ses activités ;
- Au niveau de la deuxième partie de notre exposé, il s'agira d'axer notre réflexion sur le thème évoqué ci-dessus.

PARTIE I : PRESENTATION DE NCA RE ET DESCRIPTION DE SES ACTIVITES

Cette première partie se veut historique et descriptive. Elle présentera NCA-RE de sa création à aujourd'hui et sa structure organisationnelle (chapitre I), ensuite nous ferons une description de ses activités (chapitre II).

CHAPITRE I PRESENTATION DE NCA RE ET DE SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Partagé en 2 sections, ce chapitre débutera par une présentation historique de la compagnie NCA RE (Section 1) et présentera la description les différents organes de la compagnie à travers sa structure organisationnelle (Section 2).

SECTION 1 : PRESENTATION DE NCA RE

Dans cette section nous retracerons l'historique de NCA RE, son cadre juridique et enfin sa situation géographique.

1.1) Cadre historique de NCA RE

Entreprise de droit national ivoirien , la NOUVELLE COMPAGNIE AFRICAINE DE REASSURANCE est créée le 17 Novembre 2012 en Côte d'Ivoire et enregistrée le 16/01/2013 au Registre du Commerce et de Crédit Mobilier sous le numéro **CI-ABJ-2013-B-787** sous la forme juridique SA avec un capital de 7.000.000.000 FR CFA pour une durée de 99 ans comme activité pratiquant des opérations de réassurance en AFRIQUE et dans le reste du monde.

NCA RE a son actionnariat reparti sous 3 grandes formes que sont :

- ✓ des entreprises exerçant dans le domaine de l'assurance ; ce sont essentiellement des sociétés d'assurances, de réassurances, et de courtage en assurance, le tout pesant 69,28% du capital social ;
- ✓ des fonds investissements privés pour 17,15% ;
- ✓ des personnes physiques représentant 13,57%.

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

1.2) Cadre juridique de NCA RE

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).

1.3) Situation géographique

La compagnie avait, à sa création, son siège social au Plateau dans la commune administrative d'Abidjan précisément au rez-de-chaussée de l'immeuble Les Harmonies. La compagnie y est restée jusqu'en 2017. Elle a ensuite effectué son aménagement dans ses nouveaux locaux à COCODY dans la commune résidentielle d'Abidjan sur la route d'AKOUEDO dans le quartier ABATTA près du supermarché AB Center avec comme 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.

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE NCA RE

Cette section aura pour but de décrire le dispositif organisationnel de la compagnie. Elle se fera par une classification des organes de NCA RE : les organes de gestion, les organes de direction et les services spécialisés.

2.1) Les Organes de gestion

Comme toute la majorité des entreprises privées à capitaux pluripersonnels, la compagnie est dotée de 3 organes de gestion que sont l'Assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et la direction générale.

2.1.1) 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 (5) mois qui suivent la clôture de l'exercice social.

Elle est convoquée par le Président d'Administration.

Elle a pour attributions :

- ✓ examiner les rapports du Conseil d'Administration ;
- ✓ examiner les rapports des commissaires et statuer sur les comptes de fin d'exercice ;
- ✓ fixer les dividendes à repartir 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, 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, elle a les 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 considérées comme **assemblée générale extraordinaire**, toute assemblée au cours de laquelle les actionnaires doivent prendre une décision entrainant une modification des statuts que sont notamment :

- ✓ l'augmentation ou diminution de capital ;
- ✓ modification de l'objet social ;
- ✓ modification du siège social.

2.1.2) Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de **NCA RE** est dirigé par le président élu en son sein **Mr. KEITA MORIBA IBRAHIM** et est composé actuellement de huit(8) membres.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par l'assemblée générale des actionnaires. Parmi ses attributions on peut citer :

- définir les choix stratégiques de la compagnie ;
- convoquer les AG, fixer les ordres du jour et veiller à l'application des résolutions prises aux sorties des assemblées générales.

2.1.3) La direction générale

Le directeur général est nommé par le Conseil d'Administration, sur proposition du PCA du dit 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 Directeur General 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 Conseil d'Administration au plus tard le 1er Novembre de chaque année.

Après le vote du budget par le Conseil d'Administration, le Directeur General veille à son exécution tant en produits qu'en charges et rend compte dans un rapport de gestion qui doit faire ressortir les réalisations par rapport aux objectifs budgétaires assignés par le Conseil d'Administration.

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.

2.2) Les services spécialisés et les organes de direction

Comme vu plus haut, on a constaté l'immensité des tâches que doit effectuer et suivre le Directeur General. Afin de mener avec efficacité et efficience toutes ces tâches, le Directeur sera assisté par des services spécialisés et des organes de directions suivants :

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

2.2.1) Le secrétariat de la direction générale

Rattaché au Directeur Général, l'assistante de direction apporte une assistance complète au Directeur Général pour optimiser la gestion de son temps et des informations. Elle a pour tâches essentielles :

- ✓ établir les procès-verbaux des assemblées des actionnaires, des réunions du conseil d'administration et de toutes les autres réunions ;
- ✓ assurer la liaison de communication entre le Directeur Général et les différents organes de gestion de la société ;
- ✓ organiser la circulation des courriers intra et interservices ;
- ✓ coordonner le planning du Directeur Général ;
- ✓ administrer le courrier destiné au directeur Général, répartir et trier les informations, préparer les projets de réponse, émettre des lettres et des rapports ;
- ✓ tenir à jour et préparer les dossiers en fonction des activités du Directeur Général et en traiter certains par délégation.

2.2.2) Le service informatique

Le service informatique 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. La Direction Générale s'est fixée comme objectif de migrer exclusivement dans le premier semestre de l'année 2019 sur Logiciel Métier. Le service informatique 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.

2.2.3) 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 financière et juridique de la compagnie.

2.2.4) 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.

2.2.4.1) Le service des ressources humaines

Le gestionnaire des ressources humaines 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 la présence des collaborateurs dans la compagnie, dont 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…

2.2.4.2) 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.

2.2.4.3) Le service trésorerie

Ce service est en charge de :

- ✓ imputer les écritures comptables ;
- ✓ saisir les opérations ;
- ✓ payer des honoraires (stagiaires, contractuels) ;
- ✓ analyser des comptes de charge ;
- ✓ effectuer des placements ;
- ✓ veiller à la répartition prudentielle des avoirs de la compagnie dans leurs comptes bancaires.

2.2.4.4) Le service de la comptabilité

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

2.2.5) 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 essentielle 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 :

- ✓établir la politique de souscription de la compagnie ;
- ✓mener une veille stratégique sur les marché nationaux et internationaux de la réassurance ;
- ✓consolider et améliorer les relations avec les partenaires d'affaires ;
- ✓établir les zones de souscription ;
- ✓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 ;
- ✓ un responsable du marché de l'Afrique du Nord, du Moyen Orient et de l'Asie.

2.2.6) La direction technique

La direction technique 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.

2.2.6.1) 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 qui ne manquent pas de demander des cotations pour des risques de pointe. La sous division technique supervise un démembrement qui mérite une attention particulière, il s'agit de la section de **rétrocession.**

En effet, comme des compagnies d'assurance qui se réassure, les compagnies de réassurance utilisent le même principe pour homogénéiser leur portefeuille et limiter leurs engagements quant aux risques souscrits. La rétrocession s'opère de façon conventionnelle et de façon spécifique en fonction des limites des traités qui nous lient aux rétrocessionnaires et des affaires souscrites par la compagnie (nous en parlerons dans la deuxième partie).

2.2.6.2) 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. Comme une compagnie d'assurance, une compagnie de réassurance accorde une réelle importance à cette section vu qu'elle permet de mesurer la rentabilité technique des branches et garder une image de partenaire sérieux qu'elle entend consolider sur le marché national et international. 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.

CHAPITRE II : FONCTIONNEMENT DE LA REASSURANCE ET ANALYSE DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE DE NCA RE

Il s'agira dans ce chapitre d'expliquer les bases et principes de la réassurance au travers de ces modes et formes (SECTION I). Ensuite nous mènerons une brève étude de la structure du portefeuille de NCA Ré et de sa sinistralité (SECTION II).

SECTION 1 : FONCTONNEMENT TECHNIQUE ET JURIDIQUE DE LA REASSURANCE

Selon l'article 800 du code CIMA, la réassurance se définit comme l'activité d'un organisme qui consiste à accepter des risques d'assurance cédés, soit par une entreprise d'assurance, soit par une entreprise de réassurance. Il existe d'autres définitions qui se complètent les unes aux autres, comme celles-ci :

- ✓ « Contrat par lequel, moyennant une certaine prime, l'assureur se décharge sur autrui des risques maritimes dont il s'est rendu responsable, mais dont il ne cesse pas de l'être tenu vis-à-vis de l'assuré primitif ; ce premier contrat subsiste tel qu'il a été conçu sans altération ni innovation » (M. Emerigon, 1783) ;
- ✓ « Contrat intervenant pour réaliser la compensation des écarts, soit par insuffisance du nombres de risques, soit par dépassement anormal des sinistres espérés » (P. Blanc 1960).

On pourrait en résumé retenir que la réassurance permet donc à l'assureur de se décharger d'une partie des risques qu'il a souscrits, mais dont il continue à être juridiquement responsable, de sorte que le contrat d'assurance subsiste entièrement, sans aucune modification , et que l'assuré n'a aucun recours légal contre le réassureur .

Le fonctionnement de la réassurance se présente ainsi sous deux formes que sont ses formes techniques et ses formes juridiques.

1.1) Fonctionnement technique de la réassurance

En terme technique, la réassurance se présente sous deux formes que sont :

- ✓ Réassurance proportionnelle : tous les éléments des risques sont partagés proportionnellement entre l'assureur et le réassureur : les capitaux, les primes et les sinistres ;
- ✓ Réassurance non-proportionnelle : le réassureur s'engage à payer à l'assureur un certain montant à condition qu'une probabilité (un sinistre, une perte, une catastrophe…) se réalise. En contrepartie, le réassureur reçoit une prime, qu'il calcule de façon à compenser le risque qu'il accepte. La prime que reçoit le réassureur et les sinistres qu'il s'engage à indemniser n'est plus du tout calculée comme une proportion des primes et des sinistres originaux ; c'est pourquoi cette forme de réassurance est dite non proportionnelle.

1.1.1) La réassurance proportionnelle

La réassurance proportionnelle consiste en une participation proportionnelle du réassureur aux gains (primes) et pertes (sinistres) de la cédante. Et dans le cadre de la réassurance proportionnelle, le réassureur en contrepartie d'une portion ou partie prédéterminée de la prime d'assurance facturée par la cédante, indemnise cette dernière dans les mêmes proportions que la prime lui a été servie.

1.1.1.1) La quote-part

C'est la forme de réassurance, la plus simple : l'assureur cède au réassureur une proportion constante des risques qu'il souscrit. Le réassureur prendra à sa charge la même proportion de tous les sinistres et reçoit, en échange de ce service, exactement la même proportion des primes originales.

Exemple 1 :

Capacité : 2 000 000 FR CFA

Rétention (ou conservation) : 30%

Cession en réassurance : 70%

La rétention de l'assureur est variable selon le capital auquel il a accepté d'assurer car il conserve sur chaque risque un pourcentage qui est identique. Par ailleurs, un traité en

quote-part présente pour la cédante l'avantage d'être très simple à gérer, mais avec un inconvénient grave : une hémorragie des primes. La cédante cède une grosse partie de son portefeuille, y compris des petits risques qui pourraient fort bien rester dans sa conservation. En outre, même si la quote-part réduit l'engagement de la cédante, elle ne réalise aucun nivellement des risques et un mauvais résultat réassuré en quote-part restera toujours un mauvais résultat. C'est pourquoi ce mode de réassurance tend à disparaitre.

1.1.1.2) L'excédent de plein

La cédante conserve sur chaque risque un montant identique, appelé plein de conservation, et cède au réassureur, sur chaque risque, la partie qui dépasse ce plein. Du fait que le plein de conservation est un montant fixe, les pourcentages de rétention et de cession doivent être calculés pour chaque risque. Une fois que cette répartition en pourcentage a été calculée, elle reste constante pendant toute la durée de réassurance du risque, tant que la police originale ne subit aucune variation. En cas de sinistre, le réassureur prendra à sa charge la portion déterminée par son pourcentage de cession.

Exemple 2 :

Plein de conservation : 1 000 000 FR CFA par risque

Traité de réassurance : 20 pleins

Le plein de souscription est donc 21 000 000 FR CFA.

Aussi, il convient de préciser que la part des réassureurs est exprimée en nombre de pleins, ou en pourcentage. Par exemple, pour un traité de réassurance de 20 pleins, la part des réassureurs peut être :

- ✓ Réassureur A : 5 pleins, soit 5/20 ou 25% ;
- ✓ Réassureur B : 2 pleins, soit 2/20 ou 10% ;
- ✓ Réassureur C : 0.5 plein, soit 0.5/20 ou 2.5%, etc.

L'excédent de plein présente de nombreux avantages pour l'assureur : nivellement des risques, conservation homogène, etc.

Néanmoins, du côté du réassureur ses inconvénients sont multiples :

- ✓ déséquilibre au niveau des résultats entre la partie cédée et la partie réassurée, essentiellement constituée par les pointes des risques ;
- ✓ la gestion est relativement lourde puisque les cessions se font risque par risque au moyen d'un bordereau trimestriel dont la périodicité est fixée contractuellement.

1.1.1.3) Les conditions communes à la réassurance proportionnelle

Les conditions communes aux traités proportionnels sont entre autres : la commission de réassurance, la participation bénéficiaire, les provisions techniques, les mouvements de portefeuille.

- **La commission de réassurance**

C'est la participation du réassureur aux frais de l'assureur, puisque ce dernier a payé une commission ou un courtage à l'agent ou à l'intermédiaire qui lui a apporté l'affaire et les frais de gestion de la cédante. La logique voudrait que cette commission soit identique aux frais réellement engagés par l'assureur mais les considérations commerciales font que le réassureur accepte parfois de payer des commissions supérieures aux frais réels. C'est le cas des traités Vie où, par des commissions volontairement gonflées, le réassureur va financer une partie des charges inhérentes à la branche Vie. Cette commission dépend :

- ✓ de la branche couverte ;
- ✓ du type de traité : plus le traité est déséquilibré, plus la commission de réassurance aura tendance à diminuer ;
- ✓ du marché : les frais de gestion varient d'un pays à l'autre en fonction du niveau de vie ;
- ✓ des résultats du traité : si les traités sont favorables, la cédante voudra augmenter le taux de commission. A l'inverse, si le traité est en perte, le réassureur cherchera à diminuer cette commission, ce qui donne lieu à des longues négociations.

En fait, la commission de réassurance tend à devenir le prix que le réassureur est prêt à payer pour participer à un traité. Elle peut être fixe ou à échelle (variable en fonction de la sinistralité). Dans tous les cas elle est toujours définie dans le contrat de réassurance.

- **La participation bénéficiaire**

On prévoit souvent que si le traité de réassurance procure un bénéfice au réassureur, une partie de ce bénéfice sera ristournée à l'assureur, diminuée de frais généraux. La participation aux bénéfices octroyée à la cédante a donc pour objectif de l'encourager à user de la plus grande prudence dans la sélection des risques cédés au traité.

- **Les provisions techniques**

Elles sont de deux types : les provisions pour risque en cours (REC) et les provisions pour sinistres à payer (SAP).

✓ **La provision pour risques en cours (PREC)**

La provision est un élément fondamental de la couverture des risques pour les compagnies d'assurance. Elle est destinée à couvrir les risques et frais généraux afférents, pour chacun des contrats à prime ou cotisations payables d'avance(y compris les accessoires et coûts de la police) à la période comprise entre la date d'inventaire et la prochaine échéance de prime, ou à défaut le terme fixé par le contrat.

✓ **La provision pour sinistre à payer**

La même que celle de l'assurance classique ,c'est 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 consécutifs des rentes non encore mises à la charge de l'entreprise.

✓ **Le dépôt des provisions par le réassureur**

A la fin d'un exercice, l'engagement du réassureur à l'égard de la cédante est égal à la somme des provisions techniques. La solvabilité de la cédante est donc liée à la capacité du réassureur à faire face à ses engagements, capacité sur laquelle il ne peut y avoir de doute. Dans la plupart des pays, les créances sur les réassureurs ne sont pas admises par les autorités de contrôle, ce qui oblige les cédantes à disposer d'espèces, de valeurs mobilières, ou d'immeubles à hauteur de leurs engagements bruts avant réassurance. Afin de disposer des actifs nécessaires, les cédantes demandent à leurs réassureurs de déposer leurs parts des provisions techniques soit en espèces

Le code CIMA, en son article 335-5 précise :

> Les provisions techniques relatives aux affaires cédées à un réassureur ne doivent être représentées que par des dépôts en espèces à concurrence du montant garanti.

- **Les mouvements de portefeuille**

Il s'agit ici des mouvements de portefeuille de primes et des mouvements de portefeuille de sinistre relatifs au type de comptabilisation des sinistres inscrit au traité. On dénombre trois types de comptabilisation : exercice de souscription, exercice de survenance et exercice comptable.

✓ **Le portefeuille de primes**

La période de validité du traité de réassurance et celle des polices originales réassurées dans ce traité ne coïncident pas, ce qui entraine des difficultés sur le plan comptable, difficultés encore aggravées par le fait que d'une année sur l'autre la liste des réassureurs participants au traité connait des changements (résiliations, modifications de parts, nouveaux entrants).

Pour remédier à ces inconvénients, on recourt à la méthode des entrées et sorties de portefeuille primes, qui permet de créditer le réassureur de l'année N des seules primes acquises au cours de cette même année N. On détermine en fin d'exercice N selon la date d'émission ou de renouvellement de chaque police réassurée, la portion des primes non acquises au 31 décembre N, ou, plus simplement, la provision pour risques en cours (REC). En fin d'exercice N, le réassureur de N sera débité d'une sortie de portefeuille, tandis que le réassureur de N+1(le même ou un autre) sera crédité de la somme correspondante, qui sera alors dénommée entrée de portefeuille au début de l'exercice N+1.

✓ **Le portefeuille de sinistres**

Dans le même but de simplification que pour les primes, le portefeuille sinistres à la fin de l'exercice (N-1) est crédité au réassureur de N qui, à son tour, sera débité, à la fin de N d'une sortie de portefeuille sinistres. Par ce système, le réassureur prend à sa charge tous les sinistres payés par l'assureur au cours de l'année N, pour autant qu'il ait reçu l'entrée de portefeuille correspondante. A l'inverse, après la sortie de portefeuille sinistres, il ne sera plus redevable d'aucun paiement. Cette formule d'entrée et de sortie de portefeuille sinistres peut se révéler dangereuse pour le réassureur, en raison de l'incertitude sur le cout final d'un sinistre grave, et celle sur les sinistres non encore connus, dont l'évaluation est difficile. Ceci est particulièrement vrai en responsabilité civile, et spécialement dans les traités de rétrocession, où il est fréquent que les sinistres mettent plusieurs années à se révéler. Dans

ce cas, la précaution minimum que doit prendre le réassureur qui accepte une entrée de portefeuille sinistre est de limiter la reprise rétroactive du passé.

1.1.2) La réassurance non proportionnelle

Dans ce type de réassurance, le réassureur prend à sa charge :

- ✓ soit tous les risques au-delà d'un certain montant : c'est ce qu'on appelle excédent de sinistre, par risque et/ou par évènement ;
- ✓ soit le montant annuel global des sinistre, au-delà d'un certain pourcentage ou d'un certain montant : on parle alors d'excédent de perte annuelle ou stop loss.

La notation la plus fréquemment utilisée par les trois types de réassurance non proportionnelle est : portée XS priorité avec les définitions suivantes :

- ✓ priorité : ou franchise borne inférieure au-delà de laquelle le réassureur intervient ;
- ✓ portée : étendue de l'engagement du réassureur ;
- ✓ plafond : priorité + portée.

Dès que le sinistre ou l'évènement excède la priorité, le réassureur prend en charge le montant qui dépasse, mais sa prise en charge ne peut être supérieure à la portée.

1.1.2.1) L'excédent de sinistre par risque ou par évènements (XL)

L'assureur détermine le montant qu'il peut conserver sur un seul risque pour une branche déterminée et le réassureur prend en charge l'excédent de ce sinistre.

L'excédent de sinistre présente de nombreux avantages : diminution considérable des frais de généraux, révisions annuelle du taux de prime et de la priorité, protection efficace en cas de sinistres majeurs.

L'excédent de sinistre protège le plus souvent la conservation de la cédante, mais il peut aussi fonctionner comme couverture pour le compte commun de la cédante et de ses réassureurs sur un traité proportionnel, ce qui permet de se prémunir contre les sinistres de grande amplitude.

- **L'excédent de sinistre par risque**

Le réassureur s'engage à payer un montant inférieur ou égal à la portée à chaque fois qu'une police est sinistrée pour un montant supérieur à la priorité.

- **L'excédent de sinistre par évènement**

L'évènement constitutif du sinistre n'est plus limité à une police mais à un ensemble de polices appartenant à une même branche et sinistrées par une seule et même cause.

L'excédent est défini contractuellement :

- ✓ dans sa nature : tempête, tremblement de terre, inondation, feu de brousse, etc. ;
- ✓ dans l'espace : les polices sinistrées doivent être situées dans une même zone géographique ;
- ✓ dans le temps : on définit la durée maximale (généralement de 72h) pendant laquelle les dommages imputables à une même cause sont pris en compte dans l'évènement. Si une même cause provoque des dommages pendant une durée supérieure à celle retenue pour le traité, on considère qu'il s'agit de deux événements.

L'XL par évènement peut être utilisé en complément d'un XL par risque lorsque l'assureur veut être certain de ne pas payer plus d'une fois la priorité si jamais deux ou plusieurs polices de son portefeuille venaient à être touchées par un même évènement.

1.1.2.2) L'excédent de perte annuelle (Stop Loss)

Dans ce type de réassurance non proportionnelle, l'assureur cherche à se prémunir contre un mauvais résultat, en considérant non plus les montants de sinistres mais les résultats eux-mêmes. Les sinistres ne sont plus considérés individuellement mais globalement.

La part conservée par l'assureur s'exprime en taux annuel maximum de sinistres, et le réassureur intervient au-delà. Les limites sont généralement exprimées en pourcentage du rapport sinistres à primes, mais on peut également trouver une double limitation, à la fois en pourcentage sinistres / primes acquises et en montants en valeur absolue, ce qui permet de maintenir les limites en cas de baisse anormale ou au contraire de croissance anormale de l'encaissement de l'assureur.

Le stop loss est un mode de réassurance qui doit être utilisé avec professionnalisme. Le réassureur doit apprécier exactement les raisons pour lesquelles la cédante choisit ce type de couverture : il n'est pas question de couvrir des résultats qui se dégradent, ni un portefeuille systématiquement en perte.

Dans tous les cas, le risque de perte ne doit pas être en totalité supporté par le réassureur ; il faut que la cédante elle-même enregistre une perte dans la branche protégée par le stop Loss avant que la priorité ne soit atteinte. Afin de moraliser la couverture, les priorités sont rarement inferieures à 90% des primes acquises.

1.1.2.3) La prime de réassurance d'un traité non proportionnel

Dans un traité non proportionnel, la prime de réassurance est déterminée par le réassureur, qui la calcule sur la base des statistiques de la cédante et /ou du marché pour une branche donnée.

Le taux de prime est appliqué sur l'ensemble des primes du portefeuille protégé, l'assiette de prime peut varier selon qu'il s'agit de primes acquises ou émises, de primes globales ou conservées. Par conséquent il est nécessaire de bien préciser de quelle assiette nous parlons dans un traité.

Le taux de prime peut être exprimé de deux manières : fixe ou variable en fonction de la sinistralité :

- ✓ taux fixe : c'est techniquement la meilleure formule. La compagnie d'assurance paie un pourcentage fixe de l'assiette de prime telle qu'elle l'a définie avec son réassureur. Ce taux est renégocié chaque année ;
- ✓ taux variable : le but est d'ajuster le coût de la protection non-proportionnelle en faisant varier le taux de prime en fonction des résultats. Ce taux variable est défini par un minimum et un maximum, et par un chargement sous forme d'un coefficient multiplicatif (par exemple : 100/70,100/75,100/80).

Schéma de fonctionnement :

- ✓ on calcule pour l'exercice le rapport charge de sinistre / assiette ;
- ✓ on applique le chargement, c'est à dire qu'on multiplie par 100/70 ou 100/75 ou 100/80 ;
- ✓ on compare le taux ainsi obtenu aux bornes du taux variable :
  - si c'est inférieur : on applique ce minimum ;
  - si c'est compris entre le minimum et le maximum : on applique ce taux exactement ;
  - si c'est supérieur : on applique le taux maximum.

Seuls les sinistres et les primes d'un même exercice sont pris en considération pour faire l'ajustement annuel, les exercices successifs étant indépendants les uns des autres.

Exemple :

Soit un XL avec un taux variable de 2% à 5%, et un chargement au 100/80

Années	Charge sinistres XL/ assiette	Taux chargé	Taux appliqué
2010	1.25%	1.56%	2.00%
2011	6%	7.5%	5.00%
2012	2.5%	3.13%	3.13%
2013	3.33%	4.16%	4.16%

Par ailleurs, pour éviter que les réassureurs ne perçoivent que tardivement la prime qui leur est due, les traités prévoient le paiement par l'assureur d'une prime provisionnelle, en général équivalente à 80% de la prime définitive estimée.

Cette prime est appelée prime minimum et de dépôt et peut être :

- ✓ provisoire : elle sera ajustée en fin d'année, en fonction du taux appliqué à l'assiette.
- ✓ minimum : pour protéger le réassureur contre une sous-tarification brutale des polices de l'assureur, ou de la non-réalisation de ses objectifs commerciaux.

La prime est ajustée lorsque l'assiette finale est connue. Si le taux est variable, la prime minimum et de dépôt se calcule sur le taux minimum.

1.2) Fonctionnement juridique de la réassurance

Cédante et réassureur conviennent de la méthodologie de placements des risques, cette méthodologie dépendra du volume d'affaires, des montants des capitaux et la dangerosité du risque. En terme juridique, il existe deux formes de réassurance :

- ✓ facultative : l'assureur n'est pas obligé de céder et le réassureur n'est pas obligé d'accepter .cette réassurance facultative se fait risque par risque ;

- ✓ obligatoire : l'assureur est obligé de céder et le réassureur est obligé d'accepter. Cette réassurance obligatoire se fait sur un groupe de risques ou sur la totalité d'un portefeuille, selon des modalités définies dans un traité.

1.2.1) La réassurance obligatoire

Cette forme de réassurance encore appelée Traité, consiste pour la cédante à céder une part de tous ses risques dans une branche clairement définie, et pour le réassureur d'accepter tous ces risques.

1.2.2) La réassurance facultative

La réassurance facultative s'effectue au moyen d'une proposition décrivant précisément chaque risque, que la cédante soumet à différents réassureurs, lesquels sont libres d'accepter ou de refuser. La réponse doit être donnée dans les plus brefs délais (généralement 48 heures) et le réassureur peut assortir son accord de certaines conditions telles que le niveau des franchises originales, la limite contractuelle d'indemnité(LCI), la commission, etc.

Cette forme de réassurance est la plus ancienne. Elle est utilisée dans de nombreuses branches pour les raisons suivantes :

- les capacités automatiques sont saturées ;
- le risque est dangereux ;
- le portefeuille est faible et ne peut donc donner lieu à un véritable traité de réassurance.

La réassurance facultative présente des avantages pour l'assureur : il peut obtenir une capacité haute et reçoit une aide technique de la part du réassureur qui, très souvent, se charge de la visite technique du risque. Mais les inconvénients sont nombreux : la gestion est lourde puisqu'elle se fait, affaire par affaire, avec pour chaque risque un dossier parfaitement documenté et un slip aussi complet que possible. De plus, le placement auprès des différents réassureurs est parfois long et difficile et si à la fin tous refusent, l'assureur ne pourra pas réaliser.

L'avantage pour le réassureur est qu'il connait très précisément chaque risque sur lequel il a accepté de s'engager.

1.2.3) La réassurance facultative obligatoire (FACOB)

Dans cette forme de réassurance facultative / obligatoire, l'assureur a la possibilité de céder ou non, mais le réassureur a obligation d'accepter tout ce qui lui est cédé selon des conditions définies au préalable.

Elle est acceptée par le réassureur qui accorde une confiance accrue à une cédante.

SECTION 2 : ANALYSE DU PORTEFEUILLE DE LA COMPAGNIE NCA RE

NCA Ré souscrit à un grand éventail de risques qu'elle regroupe en grandes banches comme suit :

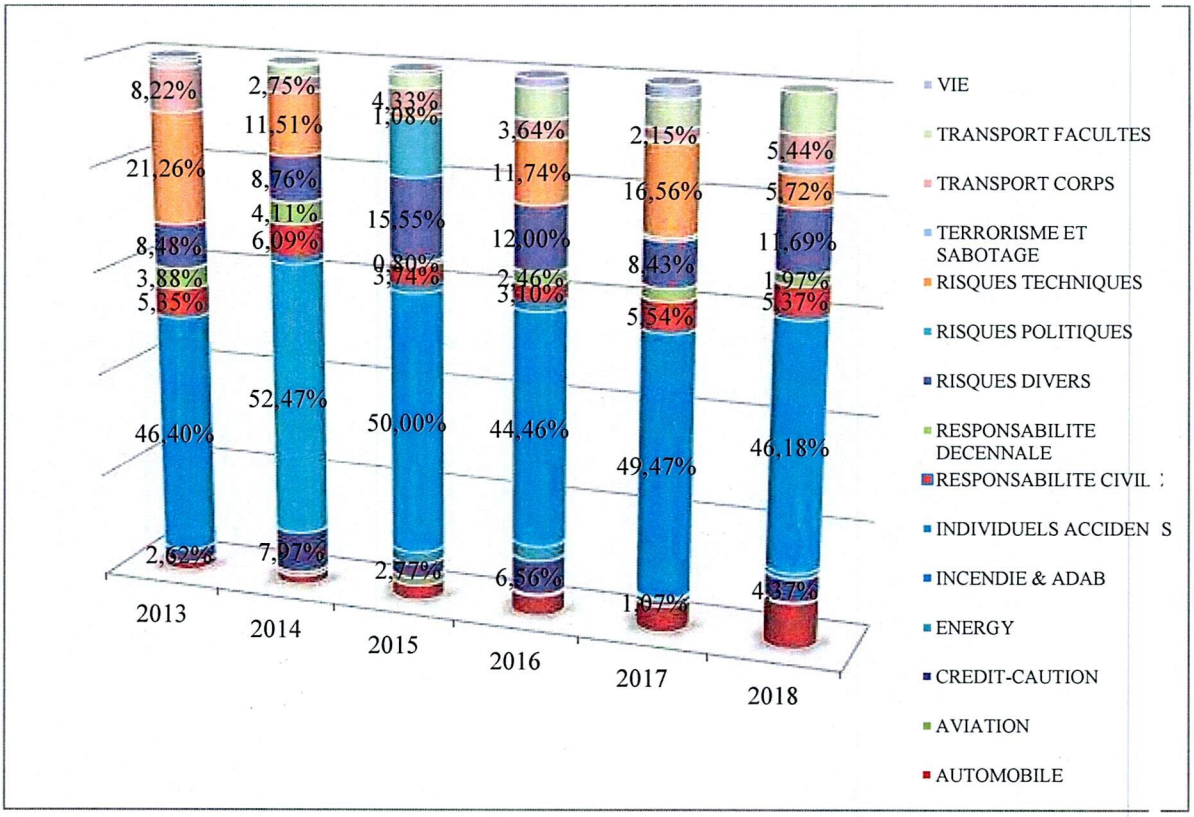
- ✓ Automobile ;
- ✓ Aviation ;
- ✓ Crédit-Caution ;
- ✓ Energy ;
- ✓ Incendie et aux dommages aux biens (Incendie & ADAB) ;
- ✓ Individuelle accident ;
- ✓ Responsabilité civile ;
- ✓ Responsabilité décennale ;
- ✓ Risques divers ;
- ✓ Risques politiques ;
- ✓ Risques techniques ;
- ✓ Terrorisme et sabotage,
- ✓ Transport faculté ;
- ✓ Transport corps ;
- ✓ Vie.

Cette étude descriptive du portefeuille nécessitera l'analyse des différents indicateurs techniques que sont la prime nette par branche, le taux de commissionnement et la part des facultatives dans le portefeuille de la compagnie.

2.1) Description du portefeuille selon les branches

Le graphique ci-dessous présentera les poids des primes des grandes branches que NCA Ré souscrit.

GRAPHIQUE1 *: PARTS DE CHAQUE BRANCHE DANS LE PORTEFEUILLE (PRIMES NETTES)*



Source ***: Résultats issus de nos calculs internes***

On constate que plus de la moitié des primes nettes de la branche Incendie et autres dommages aux biens constitue en moyenne près de la moitié des primes nettes et ceux depuis 2013.

Au pied du podium, nous avons les assurances des risques techniques et des risques divers qui constituent avec respectivement des proportions moyennes de 11.31% et 10.82% du portefeuille de la compagnie.

Le fort poids de la branche Incendie et dommages aux biens dans le chiffre d'affaires devra être réduit pour assurer une homogénéisation du portefeuille. Il faut préciser que la compagnie entend s'investir en vue de minimiser les risques de cumuls, qui constituent un sérieux problème sur notre marché. Des mesures de surveillance sont prises par le Risk

Manager, elles sont autant quantitatives que qualitatives se faisant en parallèle des souscriptions.

2.2) Taux de commissionnement selon les branches

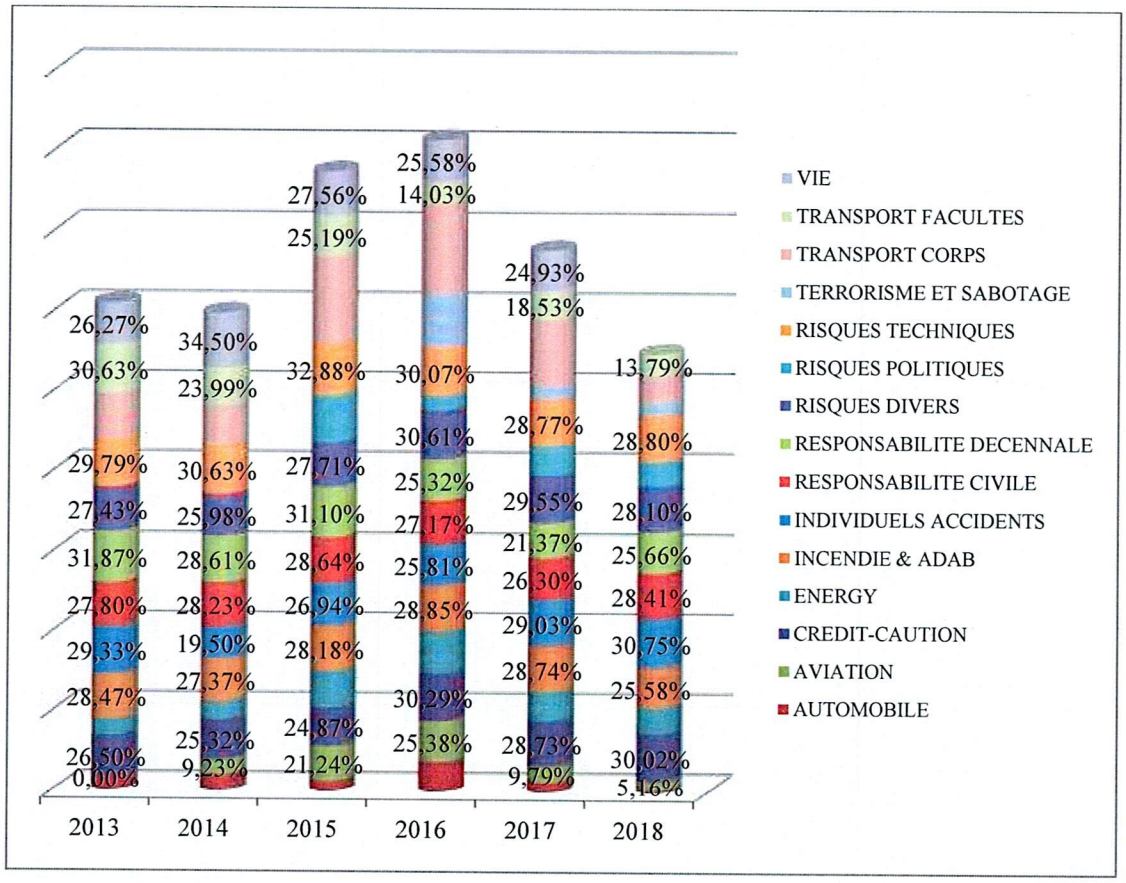
Comme en assurance classique, il est toujours d'actualité de porter un regard sur l'évolution des taux de commissionnement concédés aux apporteurs, aux cédantes. Ici on désignera le terme commission par la somme des commissions de réassurance reversées aux cédantes sur les affaires proportionnelles, le prix du courtage de réassurance et les taxes sur commissions qui sont appliquées sur certains marchés.

Soit T= (commission +courtage +taxe sur commission)/Primes émises nettes d'annulation.

Cette mesure associée à la sinistralité du portefeuille permet à la Direction Générale de fixer des fourchettes de commissionnement par branche.

Ce graphique ci-dessous donne le taux de commissionnement par branche.

GRAPHIQUE 2 *: TAUX DE COMMISSION PAR BRANCHES 2013-2018*



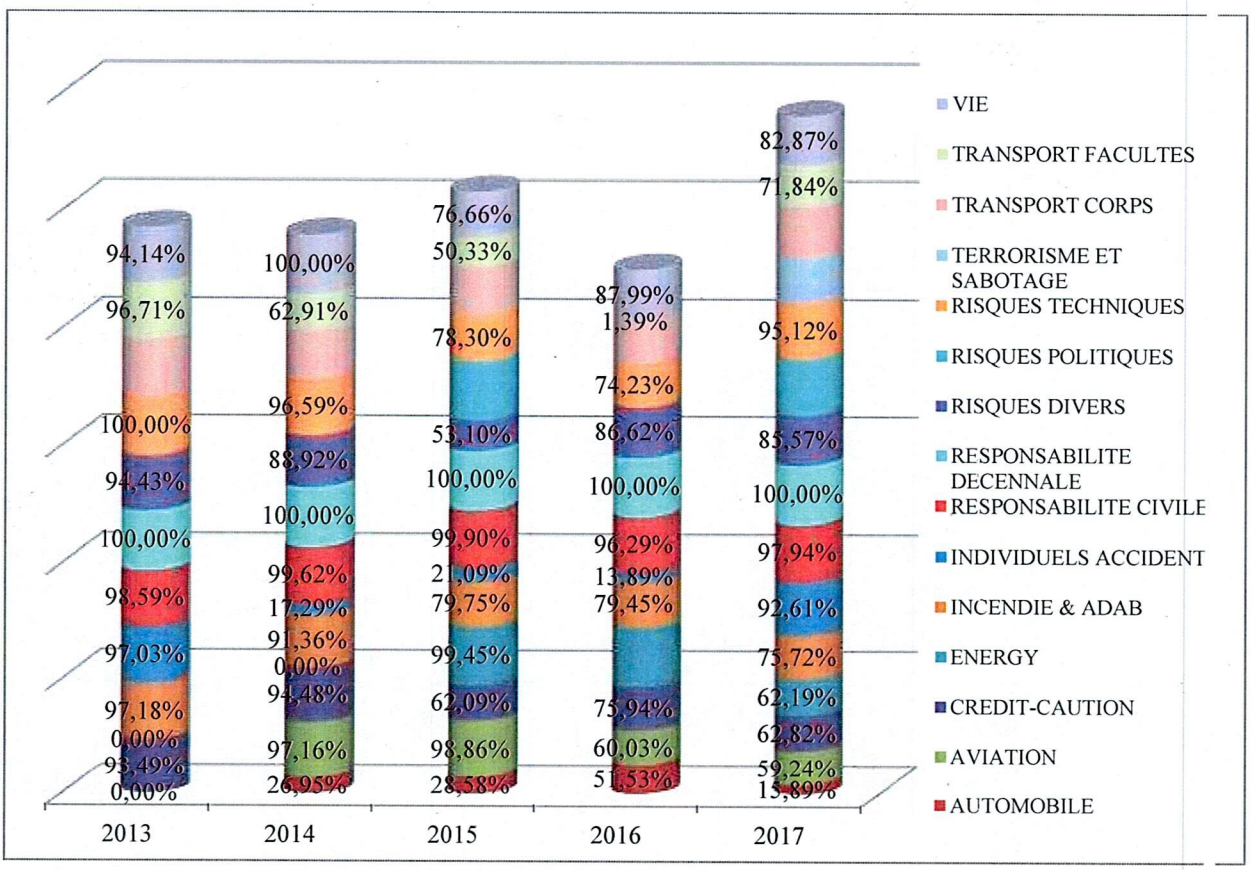
Source : Résultats issus de nos calculs internes

Excepté les branches réassurées en non proportionnelle comme l'Automobile, on constate pour la plupart des branches un taux qui oscille autour des 28%, qui est jugé limite dans le marché de la réassurance. Malheureusement la compagnie comme la plupart des réassureurs du marché subissent la loi des cédantes, quand on sait que la commission est le paramètre qui incite les cédantes à céder leurs affaires chez tel réassureur plutôt que l'autre. Le réassureur est souvent contraint de prendre des affaires à des taux en dessous de ceux fixés par la Direction Générale en vue de consolider les liens commerciaux avec la cédante. Un effort devra fait pour réduire la moyenne de taux de commission.

2.3) Analyse des affaires facultatives selon les branches.

Il s'agira d'évaluer le taux d'affaires facultatives dans le portefeuille de la compagnie. Les tendances sont obtenues en mettant en rapport les primes brutes des affaires facultatives par branches sur le total des primes brutes par branches.
Le graphique ci-dessus donne les tendances des affaires facultatives du portefeuille

GRAPHIQUE3 *: POURCENTAGE DES AFFAIRES FACULTATIVES DANS LE PORTEFEUILLE NCA RE*



Source : Résultats issus de nos calculs internes

On observe une forte tendance des affaires facultatives dans la plupart des branches, la compagnie comme le marché de la réassurance, a plus des trois quart de son portefeuille qui sont constitués par les affaires facultatives. La branche Responsabilité décennale est entièrement souscrites en facultative. Ce sont plus 60% des affaires du portefeuille (voir tableau3) qui sont souscrites en facultatives, ceci s'explique par le faible taux de rétention de la plupart des cédantes de nos marchés. Dans un environnement parfait, réassureur et assureur devraient conclus un traité lors que le nombre d'affaires facultatives sur une branche devient volumineux, ceci dans le souci de se priver des incessants ballés de souscription qu'il y a entre les parties. Dans ce cas de figure, le réassureur attendrait de la cédante les comptes de réassurance qu'elle lui communiquerait de bonne foi. La pratique du marché est tout autre, les clauses du traité qui donneraient pouvoir au réassureur de vérifier les livres et comptes de la cédantes ne sont quasiment pas appliquées. Ainsi au travers des affaires facultatives, qui sont certes pénibles, le réassureur s'assure de l'originalité de la prime perçue par l'assureur (bordereau de cession facultative). Le réassureur mesure ainsi le niveau réel de risque qu'il accepte dans son portefeuille. Une structure de portefeuille en grande part constituée d'affaires facultatives pourrait s'interpréter comme une forte volatilité du portefeuille mais en réalité un gage de collecte de primes originales. La compagnie par la qualité de son personnel arrive à gérer cet important flux d'affaires facultatives.

2.4) Analyse de la sinistralité par branche (Traité)

L'inversion du cycle de production fait de la réassurance une activité à haut risque qui mérite une attention particulière pour sa gestion. La sinistralité est le quantificateur principal qui permet d'apprécier la rentabilité de l'activité. Nous avons récolté les données issues des traités, elles nous donneront la sinistralité du portefeuille des traités. Nous désignerons par Taux de sinistralité le rapport entre la charge des sinistres et la prime acquise, où charge des sinistres= SAP (à la clôture) + Prestations et frayés de l'exercice - SAP (à l'ouverture) et prime acquise= PREC (à l'ouverture) + Primes émises de l'exercice - PREC (à la clôture)

TABLEAU 1 *: SINISTRALITE DES TRAITES 2017*

BRANCHE	CHARGE SINISTRE	S/P
AUTO/RC/IA	14,407%	15,51%
AVIATION	0,000%	0,00%
CREDIT-CAUTION	0,003%	0,03%
ENERGY	0,001%	0,01%
INCENDIE & ADAB	73,477%	33,51%
RISQUES DIVERS	2,571%	7,79%
RISQUES POLITIQUES	0,000%	0,00%
RISQUES TECHNIQUES	2,655%	17,00%
TERRORISME ET SABOTAGE	0,000%	0,00%
TRANSPORT CORPS	1,061%	13,10%
TRANSPORT FACULTES	2,857%	8,72%
VIE	2,969%	42,48%
TOTAL	100,00%	23,20%

Source : ***Résultats issus de nos calculs internes***

On observe sur les traités des taux de sinistralité assez bas. La branche Vie est la plus sinistrée avec un S/P de 42.48% mais ne contribue qu'à hauteur de 2,7% dans la charge des sinistres suivie de la branche Incendie et dommages aux biens qui affiche un S/P de 33,51% qui contribue à hauteur de 73,48% dans la charge des sinistres 2017 qui confirme de la branche Incendie & ADAB dans la portefeuille.

PARTIE II : LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES DU DEPARTEMENT TECHNIQUE ET SES CONNEXIONS AVEC LE DEPARTEMENT COMPTABLE D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE DANS L'ESPACE CIMA : CAS DE NCA-RE

Cette deuxième partie de notre travail, sera décomposera en deux chapitres avec le premier, qui exposera l'approche théorique de la mise en place d'un dispositif de suivi des procédures du département technique et ses connexions avec d'autres services (chapitre I). Ensuite nous procéderons à l'application dudit dispositif au cas NCA Ré (chapitre II).

CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES TECHNIQUE ET COMPTABLE

L'ensemble des procédures au sein d'une compagnie de réassurance est la forme la plus achevée de la normalisation et l'uniformisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels notamment tous les aspects techniques et les échanges entre les départements technique et comptable. Il offre ainsi une sécurité dans le dispositif de suivi des opérations techniques. L'existence de procédures élimine considérablement les interprétations possibles sur telle ou telle procédure.

SECTION 1 : FONCTIONS ET OBJECTIFS D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES TECHNIQUES ET COMPTABLES

1.1) Fonctions d'un dispositif de suivi des procédures techniques et comptables

L'activité de réassurance a une vocation internationale donc est soumise à plusieurs changements de son environnement. La mise en place d'un tel dispositif a pour rôle essentiel d'améliorer l'efficacité de la compagnie dans le traitement de ses opérations courantes. En tout état de cause, l'efficacité passe par :

- ✓ une bonne planification ;
- ✓ la détection des insuffisances dans les procédures ;
- ✓ la suggestion des mesures correctrices.

Il faut garder à l'esprit que la mise en place de procédures aussi bien conçue qu'elle soit, ne peut demeurer infaillible. L'évolution des pratiques de l'activité de l'assurance impose aux compagnies de réassurance de s'adapter régulièrement aux perpétuels changements tant internes qu'externes. On peut citer par exemple:

- ✓ l'erreur de jugement :

le risque d'erreur humaine lors de l'élaboration d'une procédure ayant un impact sur le processus de l'entreprise, peut occasionner une perte d'optimalité dans le traitement de ces opérations.

- ✓ les dysfonctionnements de procédures;
- ✓ le changement de la réglementation ;
- ✓ le changement de politique interne…

Un tel dispositif aura principalement pour fonctions :

- ✓ le diagnostic attestant du plus au moins bon fonctionnement du processus de la fonction ou du service examiné ;
- ✓ un pronostic alertant les responsables et la Direction Générale.

Cette mesure est un levier fort pour la Direction Générale, c'est une opportunité pour elle de tester de la bonne marche au niveau interne de l'entreprise. La Direction Générale attend ainsi de la MEPDSP[1] des éléments de diagnostic et de pronostic sur :

- ✓ la qualité de l'information qui transite entre les départements technique et comptable ;
- ✓ l'efficacité de la gestion ;
- ✓ la performance des organisations et structures.

1.2) Objectifs d'une MEPDSP

Comme un outil de veille, la MEDPDSP permet de maintenir la réactivité des différents services. Ce dispositif est du ressort exclusif de l'Audit Interne. L'auditeur interne, dans ses missions, s'assure notamment que :

- ✓ les procédures préalablement définies sont effectivement appliquées ;
- ✓ les procédures sont efficaces et répondent aux objectifs visés qui sont :
  - -la fiabilisation des informations ;
  - -l'amélioration des performances du département technique et des rapports qu'il entretient avec le département comptable ;
  - -le respect des règlements en vigueur et les directives de la Direction Générale.

Ces différentes missions ont pour finalité :

- ✓ la sauvegarde du patrimoine : l'organisation doit se doter de procédures et mécanismes qui permettent de mettre son patrimoine à l'abri d'aléas divers;

[1] Mise En Place d'un Dispositif de Suivi des Procédures

- ✓ l'optimisation des opérations : la MEPDSP permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes opérations techniques de l'entreprise. Ainsi le processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches. Ces constats peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles ;
- ✓ la maîtrise des opérations techniques: la majorité des objectifs de la MEPDSP convergent vers la maîtrise des opérations du département technique et son pilotage efficace, ainsi la MEPDSP va instituer dans les départements technique et comptable une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque opérant de la qualité et de la conformité de son travail ;
- ✓ conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise (ouverture d'esprit d'initiative).

Dans un souci de maitriser au mieux les risques inhérents au département technique, la MEPDSP fournira à la Direction Générale un tableau des anomalies constatées ou d'absence de procédures qui complèteraient celles existantes et proposera de façon collégiale avec le chef de service examiné, des mesures correctrices. La MEPDSP aura un rôle proactif qui permettra d'anticiper les pertes et de tirer la sonnette d'alarme auprès de la Direction Générale.

SECTION 2 : LES FORMES ET LES DIFFERENTES ETAPES DE LA MEPDSP

De façon générale, l'exécution de la MEPDSP va différer selon qu'il a été décidé d'effectuer une analyse de risques ou pas. Le service d'audit qui est en charge de cette mission, détermine sa forme en fonction de ses objectifs (procédures de souscription Traité uniquement, Facultatives, rétrocession…) si une analyse de risque est nécessaire. Le choix de sa forme prendra en compte deux critères :

- ✓ l'importance du service audité : nombres d'agents, complexité des opérations dudit service, le flux de tâches effectuées dans ce service, sa sensibilité ;
- ✓ le caractère ciblé de l'exécution : si le service audit prévoit que, la mission porte que sur certains aspects techniques (analyse des souscriptions Fac, l'examen des

affaires non confirmées…), une analyse de risques n'est pas nécessaire par contre si la mission prévoit un audit complet, ou ne précise pas, une analyse de risques sera envisageable.

Cette décision est du ressort de l'auditeur qui en fonction de l'historique de ces missions et de ses indicateurs de veille, choisit la plus adaptée.

2.1) Missions avec une analyse de risques préalable

2.1.1) Communication avec des personnes ressources

Avant le début de la phase d'analyse de risques, le service d'audit interne donne une information sur l'analyse des risques aux personnes ressources désignées par le service audité (généralement des gestionnaires qui traitent régulièrement des opérations techniques et leur responsable).

Les personnes ressources sont des membres du service audité. Ces personnes seront chargées d'informer les autres agents de leur service sur le déroulement de la mission. Ces personnes sont choisies en fonction de plusieurs critères : grade, ancienneté, fonction, performance, volonté d'être personnes ressources…

2.1.2) Familiarisation avec les activités du (des) service(s) audité(s)

Cette étape importante de la mission consiste à recueillir et analyser les documents existants et régissant les services audités, c'est-à-dire la réglementation, les organigrammes de responsabilités, les procédures dudit service, les rapports d'activités…

2.1.3) Conduite d'entretiens d'analyse de risques avec les responsables et les personnes ressources désignées

L'auditeur interne procède à des entretiens auprès des responsables dans un premier temps et ensuite nécessairement auprès des gestionnaires. Les sujets évoqués lors de ces entretiens sont les suivants :

- ✓ objectifs, missions et activités du service ou sous division et des agents (les audités devront décrire l'essentiel de leurs activités et les services qui voient transiter les activités,…) ;
- ✓ risques liés aux missions du service ;

- ✓ mécanisme d'autocontrôle des opérants.

Les entretiens d'analyse de risques nécessitent une préparation approfondie. L'auditeur interne doit préparer et envoyer une introduction à l'entretien afin d'informer les audités sur le but et le déroulement de celui-ci ainsi que son caractère confidentiel.

L'auditeur interne prépare une liste de questions à poser aux services audités. Ces questions sont revues et adaptées pour chaque entretien mais elles peuvent toutefois être regroupées en cinq questions fondamentales :

- ✓ QUI ? Il s'agit d'identifier la fonction de l'audité, ses pouvoirs, sa place dans plusieurs procédures, sa position dans la chaîne hiérarchique… ;
- ✓ QUOI ? Il s'agit d'identifier les missions et les tâches de l'audité et la finalité de celles-ci… ;
- ✓ QUAND ? Il s'agit d'identifier la durée des tâches de l'audité, sa fréquence, la proportion entre les différentes tâches… ;
- ✓ COMMENT ? Il s'agit d'identifier les moyens mis à disposition et utilisés pour réaliser les tâches qui sont assignées à l'audit … ;
- ✓ OU ? Il s'agit d'identifier le(s) endroit(s) où s'exécutent les tâches de l'audité.

Ces cinq questions regroupent tous les points d'analyse de la MEPDSP susceptibles d'être observés.

A la suite de chaque entretien, un projet de rapport est rédigé par l'auditeur et soumis à la personne auditée qui peut y apporter ses commentaires et remarques. Ensuite, l'auditeur rédige le rapport d'entretien final en tenant compte de ces remarques. Il est important de noter que ce rapport d'entretien est confidentiel.

2.1.4) Identification de l'univers d'audit

L'univers d'audit s'appréhende comme l'ensemble des procédures présentes au sein du ou des service(s) audités. Pour chaque procédure, l'auditeur détermine les activités dans leur ordre chronologique. Aucune étape de sa procédure même apparemment anodine ne doit être omise lors de la détermination de l'univers d'audit.

2.1.5) Etablissement d'une matrice de risques

L'auditeur détermine des facteurs de risques à prendre en considération, c'est-à-dire des catégories générales de risques : organisation, ressources humaines, structurel, compétence,… Ces catégories incluent les risques particuliers recensés lors des entretiens. Il faut ensuite déterminer l'importance de chaque facteur de risque au sein du service audité. Pour ce faire, on attribue un pourcentage à chaque facteur de risque ; le total de tous les facteurs de risque devant être à égal à 100%.

L'auditeur complète la matrice de risques en attribuant un score à chaque facteur de risque selon l'activité à laquelle le risque se rapporte

2.2) Mission sans analyse de risques préalable

2.2.1) Programme d'audit

Le programme d'audit est un document interne au service d'audit qui détermine et répartit les tâches d'audit. C'est un plan détaillé des travaux à réaliser. Le but est de déterminer quelles tâches l'auditeur doit accomplir (QUOI ?) selon quel planning (QUI ? QUAND ?) et avec quels outils (COMMENT ?).

Le programme d'audit n'est pas une donnée invariable, il peut changer tout au long de la mission.

2.2.2) Tests d'audit

Afin d'évaluer la MEPDSP et de déterminer les risques présents au sein du service, l'auditeur effectue les tests. Il existe différents types de tests :

- ✓ entretien : le but est de prendre connaissance du travail de l'audité, de l'état actuel de la MEPDSP et des risques présents ;
- ✓ analyse de documents : prendre un échantillon représentatif de dossiers (dossier d'une affaire traité, fac, recouvrement,…), décisions ou autres documents produits par l'audité (fichier de saisie traité, facultative, rétrocession,…) et examiner s'ils sont complets et remplissent toutes les conditions ;
- ✓ l'examen du taux de recouvrement des primes Fac …

2.2.3) Rédaction de FRAP

Tout dysfonctionnement, risque ou anomalie constaté lors des tests d'audit doit être consignés dans une FRAP (Feuilles de Révélations et d'Analyse de Problèmes).

Une FRAP reprend la structure suivante :

- ✓ faits : description des faiblesses des procédures existantes ;
- ✓ cause : description de l'origine du risque ;
- ✓ conséquence : conséquence que le risque entraîne ;
- ✓ recommandations : actions proposées pour mieux gérer.

Tous les constats repris dans les FRAP doivent être prouvés par des éléments concrets (preuves de l'inadéquation d'une procédure, de la défaillance d'une procédure, perte d'optimalité d'une procédure…)

2.2.4) Elaboration du tableau (synthèse)

Suite à la FRAP, l'auditeur interne élabore un tableau des risques résiduels reprenant les objectifs, les risques liés, les tests d'audit effectués et les conclusions de l'auditeur.

Qu'une mission soit avec ou sans analyse de risques, la conclusion de la MEPDSP se traduit par la rédaction d'un rapport de mission qui devra contenir la présentation des services audités, la synthèse de notre travail, les constations et recommandations. Il faut noter que ce rapport reste incomplet, il ne comprend pas encore les commentaires des audités, et les plans d'actions définis par la Direction Générale.

Après avoir passé en revue les différentes formes et étapes de la MEPDSP, nous allons passer à la phase pratique de notre exposé dans le second chapitre. En fonction du but de notre audit, nous plancherons sur la forme adéquate.

CHAPITRE II: APPLICATION DE LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES (MEPDSP) AU SEIN DES DEPARTEMENTS TECHNIQUE ET COMPTABLE

Afin de procéder à l'application de notre dispositif, nous avons opté pour un audit complet desdits départements. Cette forme de dispositif va se traduire par une mission avec analyse de risques préalable. La structuration de notre chapitre se fera comme suit :

- ✓ la première section regroupera les différentes étapes à savoir : la communication aux personnes ressources, la familiarisation avec les activités des services technique et comptable, la conduite des entretiens d'analyse de risques avec les personnes ressources ; c'est sous la rubrique inventaire des procédures techniques et comptables que nous allons tout au long de cette section exposer l'essentiel des procédures desdits départements,
- ✓ la seconde section s'orientera vers l'identification, l'analyse des risques et des éventuelles recommandations.

SECTION 1: INVENTAIRE DES PROCEDURES EXISTANTES AU SEIN DES DEPARTEMENTS TECHNIQUE ET COMPTABLE

L'existence de procédures au sein d'un département est le premier signe extérieur d'une gestion saine et efficace. Claires et formalisées, les procédures assurent la permanence de traitements des opérations pour une exhaustivité de l'information qui transite dans ledit département. Les procédures retracent les opérations courantes de la production, de la rétrocession, de la sous division sinistre et l'ensemble des opérations du département Finance-Comptabilité.

1.1) Procédures retraçant l'essentiel des opérations au sein du département technique.

Il s'agit ici de codifier les différentes étapes de la vie d'une affaire dans le portefeuille de la compagnie. Dans le bon ordre des choses, nous débuterons par la souscription des affaires, ensuite leur mise en rétrocession le cas échéant et enfin son traitement dans la sous division sinistre.

1.1.1) Inventaire des procédures de la production

Etant donné que les deux principaux modes de souscription sont les affaires en Traité et les affaires facultatives, on effectue notre inventaire au travers de ces deux modes de souscription.

1.1.1.1) Procédures de souscription et d'enregistrement des affaires Traité

En fonction de nos traités de rétrocession, la Direction Générale à travers sa politique de souscription encadre par zone, les branches et les taux de participation sur les Traités qu'elle souhaite souscrire. Comme défini dans la première partie, la compagnie a procédé à un découpage sur le plan géographique des zones de souscription qui sont chacune sous la supervision d'un responsable à qui la Direction Générale a donné des pouvoirs de souscription. Le souscripteur en charge de la zone devra respecter quelques règles de l'art avant d'engager la compagnie.

Le souscripteur devra réclamer pour un nouveau traité (un premier contrat nous liant à cette cédante sur cette branche) un extrait de la sinistralité de la cédante sur au moins trois années. Ce contrôle sert d'indicateur au souscripteur sur la sinistralité de cette branche et le profit ou la perte que pourrait constater la compagnie en s'engageant sur cette affaire. L'appréciation de la sinistralité de la branche devra pour une meilleure appréciation être appréhendée avec le taux de commissionnement que la cédante souhaite obtenir sur ce traité.

Exemple : une branche sinistrée à hauteur d'une fourchette de S/P ϵ [50% ; 70%] ne devra obtenir pas plus de 20% de commission pour un traité proportionnel.

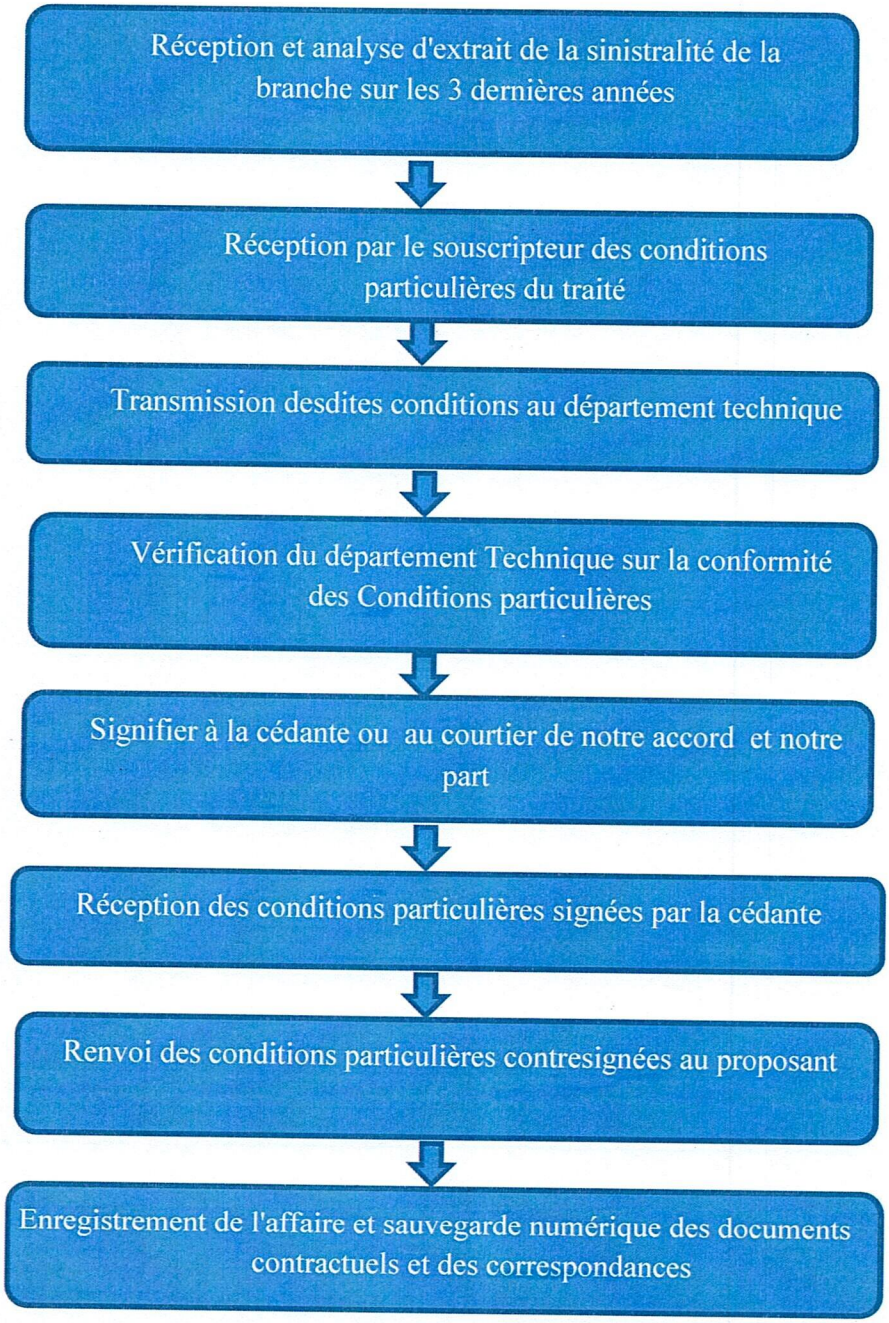
Après l'analyse de ces différents paramètres, le souscripteur reçoit de la cédante ou du courtier les conditions particulières du traité et devra les confier au service technique qui

procédera à la vérification desdites conditions. La vérification se fera à travers des plusieurs éléments de la couverture offerte à la cédante. Ce sont :

- ✓ le nom de la cédante ;
- ✓ le nom de la compagnie NCA Ré ;
- ✓ la nature des risques couverts ;
- ✓ montant des engagements ;
- ✓ date d'effet et d'échéance du traité ;
- ✓ les exclusions générales et spécifiques en termes de risques ;
- ✓ la territorialité de la couverture de réassurance ;
- ✓ le type de traité (proportionnel ou non proportionnel) ;
- ✓ plein de souscription et de rétention (traité proportionnel);
- ✓ description de la priorité et de la portée des différentes tranches (traité non proportionnel),
- ✓ la périodicité des comptes (trimestrielle, semestrielle ou annuelle) ;
- ✓ la date des paiements des comptes ;
- ✓ estimation de prime de l'exercice (Estimate Premium Income) en traité proportionnel;
- ✓ assiette et taux de prime (traité non proportionnel) ;
- ✓ montant et échéance de paiement de prime minium déposé (traité non proportionnel);
- ✓ commission (traité proportionnel) ;
- ✓ participation bénéficiaire (traité proportionnel) ;
- ✓ mode de calcul des PREC (36% ; 24ème ; prorata temporisa…) ;
- ✓ pourcentage de SAP pour le compte du réassureur ;
- ✓ modalité de rémunération des dépôts de provisions ;
- ✓ avis de sinistre (montant de sinistre au-delà duquel la cédante a obligation d'informer les réassureurs) ;
- ✓ sinistre au comptant (montant de sinistre que le réassureur devra payer en cas d'urgence pour soulager la trésorerie de la cédante) ;
- ✓ la loi applicable et la juridiction devant trancher en cas de litige ;
- ✓ taux de courtage ;
- ✓ la part de la compagnie sur le traité ;
- ✓ taxe (pour des pays où la prime de réassurance est taxée) ;
- ✓ les différentes clauses.

Le département technique devra s'assurer de la présence de tous les éléments indispensables pour la naissance du contrat. S'il observe des manquements ou erreurs, il devra retourner les conditions particulières à la cédante ou au courtier pour être rectifiées. Lorsqu'il atteste de la conformité de ces éléments, il donne son accord à la cédante ou au courtier sur ce traité. Ainsi un autre exemplaire signé par l'autre partie est transmis au département technique qui appose sa signature sur ledit document qu'il retourne à la cédante. Ainsi l'engagement de la compagnie est effectif sur cette affaire.

SCHEMA 1 *: PROCEDURE DE SOUSCRIPTION D'UN TRAITE*



L'enregistrement des documents contractuels et des correspondances sont des éléments de preuve du contrat, ils doivent être conservés avec le plus grand soin. Leur sauvegarde se fait de façon physique via l'archivage physique et numérique par le gestionnaire en charge de sa saisie. Le mode d'enregistrement devra se faire suivant un certain nombre de critères (l'année, le pays de la cédante, le courtier s'il y en a sur l'affaire), le dossier contenant les documents contractuels et mails devra porter le nom de la cédante. Lorsqu'une cédante a plusieurs traités avec la compagnie (Incendie & Adab, Automobile…), des sous dossiers portant le nom des branches concernées devront être créés.

1.1.1.2) Procédures de souscription et d'enregistrement des affaires facultatives

Les procédures de souscription des affaires facultatives doivent être conformes à celles définies par la Direction Générale, elles débutent par la proposition de la cédante ou le courtier et se termine par la réception du bordereau de prime ou une note de crédit contresigné.

A) Affaire Non Vie

A.1) Proposition de l'affaire

Elle se fait généralement par mail. Elle peut émaner d'un courtier ou directement d'une cédante. Le mail contient en général une description de l'affaire. Les caractéristiques du risque peuvent être résumées sur un slip de réassurance attaché au mail de proposition. Un historique de la sinistralité, un rapport de visite de risque, des photographies, des documents d'appel d'offres, des devis quantitatifs, des descriptifs de travaux pour des risques techniques ainsi que la proposition d'assurance ou la police initiale peuvent aussi être fournis.

A.2) Analyse de l'affaire

La phase d'analyse de l'affaire par le souscripteur se fait conformément à la politique et aux capacités de souscription de NCA Ré. Ce dernier regarde notamment la nature de l'affaire, le montant des capitaux souscrits, les taux de commissionnement sur le risque, la

sinistralité, le statut de l'affaire (affaire nouvelle ou renouvellement), les relations avec le courtier ou la cédante, nous avons déjà des engagements sur l'affaire via un autre courtier…

A.3) Acceptation ou refus de l'affaire

Une fois l'affaire analysée, elle est soit acceptée, soit refusée. Un mail de retour est envoyé au proposant pour lui signifier notre décision sur la part proposée de l'affaire.

Le souscripteur peut refuser l'affaire ou l'accepter. Même en cas de refus, le souscripteur devra motiver sa décision et signifier sa disponibilité à collaborer avec le courtier ou la cédante sur des affaires futures. En revanche, le souscripteur peut réclamer des informations complémentaires (sinistralité, rapport de visite de risque, certificat de navigabilité pour les corps maritimes,…) avant de se prononcer sur le risque.

Par ailleurs, pour des raisons commerciales, même lorsque le risque ne remplit pas les critères de souscription que la compagnie s'est fixé, il y a toujours la possibilité d'accepter une part symbolique, juste pour exprimer la volonté de la compagnie d'accompagner la cédante et d'entretenir les relations en vue des affaires à venir.

Lorsque le souscripteur accepte le risque, il envoie un mail d'acceptation précisant la part souscrite, le montant de l'engagement de NCA Ré ainsi que les taux et les montants des commissions de réassurance et de courtage. Il demande un mail retour qui devra préciser la confirmation de l'affaire.

A.4) Confirmation de l'affaire

On ne parlera de confirmation que pour les affaires acceptées par le souscripteur. Le mail d'acceptation est envoyé par le souscripteur qui accepte une part x% de l'affaire proposée avec un taux de commission de y%. Il demande en retour un mail de confirmation de la part acceptée et des conditions y afférentes (taux de commissionnement, valeur de l'engagement, etc…).

La confirmation de l'affaire est faite par un mail de confirmation envoyé par la cédante ou le courtier. Il précise la part réellement retenue pour le compte de NCA Ré. Toutefois la cédante peut demander que NCA Ré accepte une part supplémentaire en plus de la part initiale. Il revient au souscripteur d'apprécier les possibilités d'accepter ou de refuser cette part supplémentaire.

Lorsque l'affaire est confirmée, un dossier d'archive est ouvert pour un suivi physique. Ce dossier sera alimenté régulièrement par les correspondances relatives à l'affaire (offre initiale, mail d'acceptation et de confirmation, slip de réassurance et/ou condition particulières, bordereaux de primes…). Un archivage numérique est aussi fait par le gestionnaire en charge de l'affaire dans un dossier.

Il arrive que des affaires acceptées restent longtemps dans la base sans précision sur le statut (CAB : confirmé avec bordereau, CSB : confirmé sans bordereau). Un tri de ces affaires est effectué par courtier et par cédante en vue de les relancer pour avoir leur statut définitif. Lorsqu'il s'écoule un délai de quinze(15) jours sans confirmation, le gestionnaire en charge de l'affaire se charge de relancer le proposant pour sa confirmation. S'il constate un non-retour du proposant au bout de quatre-vingt-dix(90) jours, il devra classer l'affaire sans suite.

A.5) Réclamation des bordereaux de prime

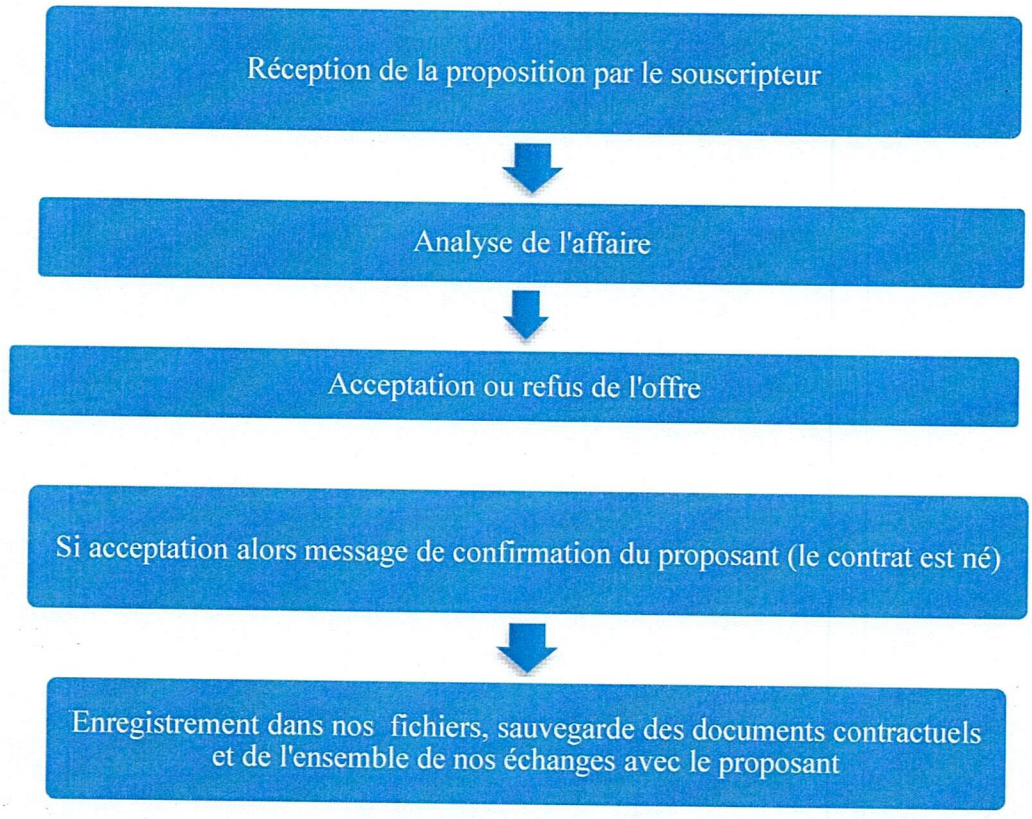
Une fois l'affaire confirmée, le souscripteur peut réclamer le bordereau de prime afférente. Le bordereau de cession de prime est un document qui matérialise la cession facultative. Il doit impérativement comporter un certain nombre d'éléments que sont :

- ✓ le nom de la cédante ;
- ✓ le nom du réassureur (NCA Ré) ;
- ✓ l'assuré ;
- ✓ le numéro de police de l'affaire ;
- ✓ le numéro de l'avenant s'il y a lieu ;
- ✓ la monnaie ;
- ✓ les dates d'effet et d'échéance ;
- ✓ la nature du risque ;
- ✓ la situation géographique du risque ;
- ✓ les capitaux assurés à 100% ;
- ✓ la part de la cédante sur les primes à 100% ;
- ✓ la part cédée en pourcentage ;
- ✓ les capitaux et primes cédés ;
- ✓ le taux et le montant de commission ;
- ✓ la prime nette à payer ;
- ✓ la signature de la cédante ou du courtier.

La réception du bordereau de prime et son renvoi au contractant mettent fin à l'opération de souscription.

Chaque souscripteur est rattaché à un gestionnaire qui enregistre exclusivement ses affaires. Il saisit dans nos fichiers l'affaire avec toutes indications figurant sur le bordereau et d'autres indications définies par la compagnie pour une meilleure appréciation. L'enregistrement des documents contractuels et des mails de confirmation doivent être faits par le gestionnaire dans un fichier portant son nom. L'affaire est identifiée par un numéro matricule généré de façon chronologique qui retrace l'ordre d'enregistrement des affaires. Si le gestionnaire rencontre des difficultés lors de la saisie, il devra se tourner vers un cadre technique pour recevoir une assistance.

SCHEMA 2 *: PROCEDURE DE SOUSCRIPTION FACULTATIVE NON VIE*



B) Affaire Vie

Bien que pas fondamentalement différente de la souscription en Non Vie, il convient d'abord de rappeler quelques généralités sur la souscription des affaires en réassurance vie.

Dans la politique de souscription de la compagnie, la procédure de souscription des affaires facultatives en Vie ne s'éloigne pas trop de celle de la Non Vie. Il y a toutefois les spécificités propres à la réassurance Vie.

Deux cas de figure se présentent :

- ✓ soit la cédante fait elle-même sa cotation puis propose l'affaire à NCA Ré ;
- ✓ soit elle sollicite NCA Ré pour lui faire une offre de cotation. Une fois l'offre de cotation faite, l'affaire lui est proposée en retour par la cédante lorsqu'elle est réalisée avec le client (l'assuré).

L'acceptation quant à elle est faite en fonction des capacités de souscription de la compagnie, une rétention est fixée par la Direction Générale en fonction de son objectif managérial. Le souscripteur a donc le choix de ne prendre que des parts au maximum égales à sa rétention ou d'aller au-delà de cette rétention pour placer l'excédent en rétrocession. Comme mentionné la procédure de souscription facultative Vie se différencie spécifiquement de celle Non Vie au niveau du degré d'application mis dans l'analyse de l'offre. Les affaires Vie sont généralement des contrats de Décès Emprunteurs, le principe de mutualité ne pouvant jouer ici, la compagnie doit s'assureur de la qualité du risque qu'elle souscrit.

B.1) Analyse de la proposition

Lorsque le souscripteur Vie reçoit une proposition, il regarde les éléments suivants :

- ✓ montant des capitaux garantis : en fonction du montant des capitaux, il y a un certain nombre de documents et d'analyses médicales à effectuer à fournir ;
- ✓ rapport médical : si le rapport médical n'est pas bon, on le réclame ;
- ✓ âge de l'assuré : il doit se situer dans une fourchette. les formalités médicales sont d'ailleurs en fonction de l'âge ;
- ✓ durée de couverture ;
- ✓ cotation de la cédante.

B.2) Analyse du dossier médical

Normalement, l'analyse du dossier médical doit être faite par un médecin. Mais l'expérience du souscripteur lui permet d'avoir une idée des conclusions à tirer du dossier

médical. Ce n'est que lorsqu'il s'agit de cas complexes que l'intervention d'un médecin est demandée.

Dans tous les cas, la première chose à regarder dans le rapport est sa date d'édition. Etant donné que les analyses médicales doivent dater de six mois maximum en arrière, en dehors du VIH qui doit dater de moins de 3 mois.

Au regard des différents éléments du rapport, le souscripteur peut faire une certaine catégorisation du risque :

- ✓ Risque bon (sans surprime) ;
- ✓ Risque avec anomalies (surprimes à appliquer).

Une fois l'analyse du rapport médical effectué, on s'intéresse à la cotation proposée par la cédante.

B.3) Analyse de la cotation de la cédante

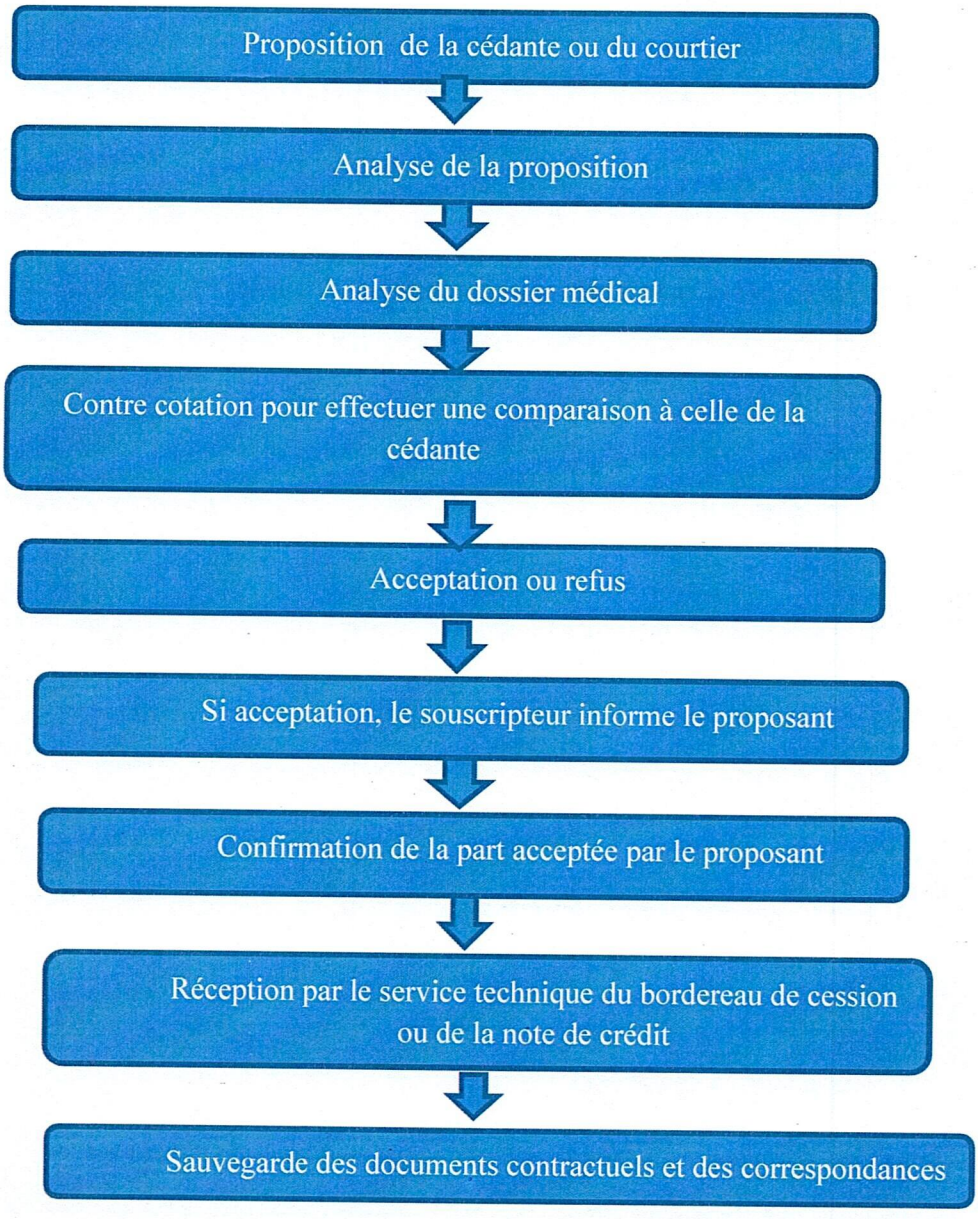
Une contre cotation est faite par NCA Ré pour juger de la conformité de la cotation de la cédante. Si la contre cotation se révèle moins élevée, le risque est considéré comme bien coté par la cédante. Par contre, si la contre cotation est plus élevée, le souscripteur regarde l'importance de l'écart. Si l'écart est important, il demandera à la cédante de revoir sa prime. Toutefois, très souvent même, en raison des contraintes commerciales, la cédante fait des réductions à l'assuré. Si NCA Ré estime que la cotation est insuffisante et que la cédante ne se trouve pas en mesure de demander à l'assuré de payer une prime plus élevée, le souscripteur sera en mesure de refuser l'affaire ou d'accepter une part très petite pour accompagner la cédante sur le risque. Pour la cotation des risques (Décès Emprunteur), c'est la table H qui est utilisée pour les affaires venant de la zone CIMA. Lorsqu'une affaire Vie vient d'une autre zone, le souscripteur cherche à faire la cotation de ce risque en fonction des tables mortalité Hommes en vigueur dans cette zone.

B.4) Acceptation et confirmation de l'affaire

En cas d'acceptation, la réponse est adressée dans un mail et précise la part souscrite et le montant des capitaux garantis ainsi que les commissions de réassurance à verser à la cédante, le souscripteur en profite pour demander la confirmation de l'affaire et le bordereau de cession ou la note de crédit y afférents.

Une fois la confirmation faite, le service Production de la compagnie ouvre un dossier pour assurer la sauvegarde des documents contractuels et des correspondances. Il s'agit d'un enregistrement pareil à celui des affaires Non Vie. La même procédure de relance est appliquée aux affaires Vie, quinze jours pour relancer le proposant afin qu'il nous confirme de notre part. Un délai de quatre-vingt-dix jours est accordé à une affaire sans mail de confirmation, passé ce délai l'affaire est classée sans suite.

SCHEMA 3 *: PROCEDURE DE SOUSCRIPTION D'UNE AFFAIRE VIE*



C) Affaire Crédit-Caution

L'aléa moral risque majeur pour les compagnies d'assurance et de réassurance, se définissant comme la possibilité qu'un assuré augmente sa prise de risque, comparé à la situation où il supporterait entièrement les conséquences négatives d'un sinistre. La compagnie de réassurance doit s'en prémunir davantage. La branche Crédit-Caution a été souvent la cause de faillite de plusieurs compagnies d'assurance sur notre marché. La sélection des risques se doit d'être très rigoureuse pour éviter de mettre en péril la compagnie. La compagnie du fait des éléments suscités adopte une méthode bien différente de celle des souscriptions Non Vie et Vie, sa démarche se veut proactive pour s'assurer de la qualité des risques qu'elle accepte dans son portefeuille. NCA Ré est en amont et aval de la souscription, elle apporte une assistance technique à la cédante lors de la souscription du risque. La branche Crédit-Caution de par sa particularité, est gérée par un spécialiste au sein de la compagnie, c'est lui qui est en charge de la souscription de toutes les affaires cautions.

Les paragraphes suivants présentent la procédure de souscription des affaires facultatives Crédit-Caution à NCA Ré.

C.1) Information du proposant et étude de dossier

La cédante désireuse de souscrire un risque Crédit-Caution d'une personne morale, devra dès l'information du prospect ou du donneur d'ordre (appel d'offre), relayer l'information au souscripteur. L'affaire sera ensuite confiée au responsable de la branche Crédit-Caution pour mener l'étude qui prévaut. Il s'agit dans un premier temps de vérifier la conformité des documents exigés (juridiques, économiques, financiers et le contrat liant le prospect à son partenaire) par la cédante en fonction de la garantie souhaitée et la fiche de soumission ou le questionnaire de proposition. Pour s'assurer du strict respect des normes, cette première phase d'étude est pilotée par le chargé d'études en collégialité avec les autres membres du comité d'engagement dont notre responsable Crédit-Caution suivra de près les conclusions.

C.2) Analyse des éléments techniques du dossier

Le souscripteur doit avant toute étude de fonds se pencher sur des éléments qui lui permettront d'apprécier cette affaire. Ce sont :

- ✓ la raison sociale ou dénomination de la société ;
- ✓ la forme juridique ;

- ✓ l'activité de la société ;
- ✓ son enregistrement au registre de commerce ;
- ✓ la composition de son actionnariat (description, notoriété et solvabilité des promoteurs) ;
- ✓ son management (formation, compétence, moralité des dirigeants…).

Pour ce qui est de la souscription Caution, le regard sera porté sur le projet à réaliser en lui i.e. les aspects techniques de sa conception jusqu'à son élaboration. Il s'agira de vérifier la conformité vis-à-vis des normes des procédés techniques et industriels qui devront être utilisées pour la réalisation du projet. Cette étude devra traduire la capacité qu'a l'entreprise à mener l'opération avant que la cédante s'engage à garantir le risque (personnel compétent, matériel nécessaire…). Le volet sous-traitance devra être observé de plus près, l'assuré devra nous fournir la liste des partenaires techniques qui participeront au projet.

Pour la souscription crédit, l'assuré devra fournir son business-plan pour analyser la solidité de ses prévisions à savoir sa politique, stratégie marketing, l'analyse quantifiée de l'offre et de la demande, son impact attendu sur les économies nationale et régionale. Un diagnostic ou analyse de ses états financiers (bilan financier, le compte de résultats, tableau des ressources et des emplois…) devra être mené avec un grand soin pour sortir des bonnes garanties que la cédante peut s'engager sur cette opération. La vérification faite par le souscripteur des engagements pris par l'assuré s'entend par la connaissance exacte de l'ensemble des autres engagements souscrits qui ont été pris par des confrères (coassurance) et de tenter d'apprendre si les contre-garanties dont la compagnie souhaite bénéficier ne leur ont pas été déjà réservées.

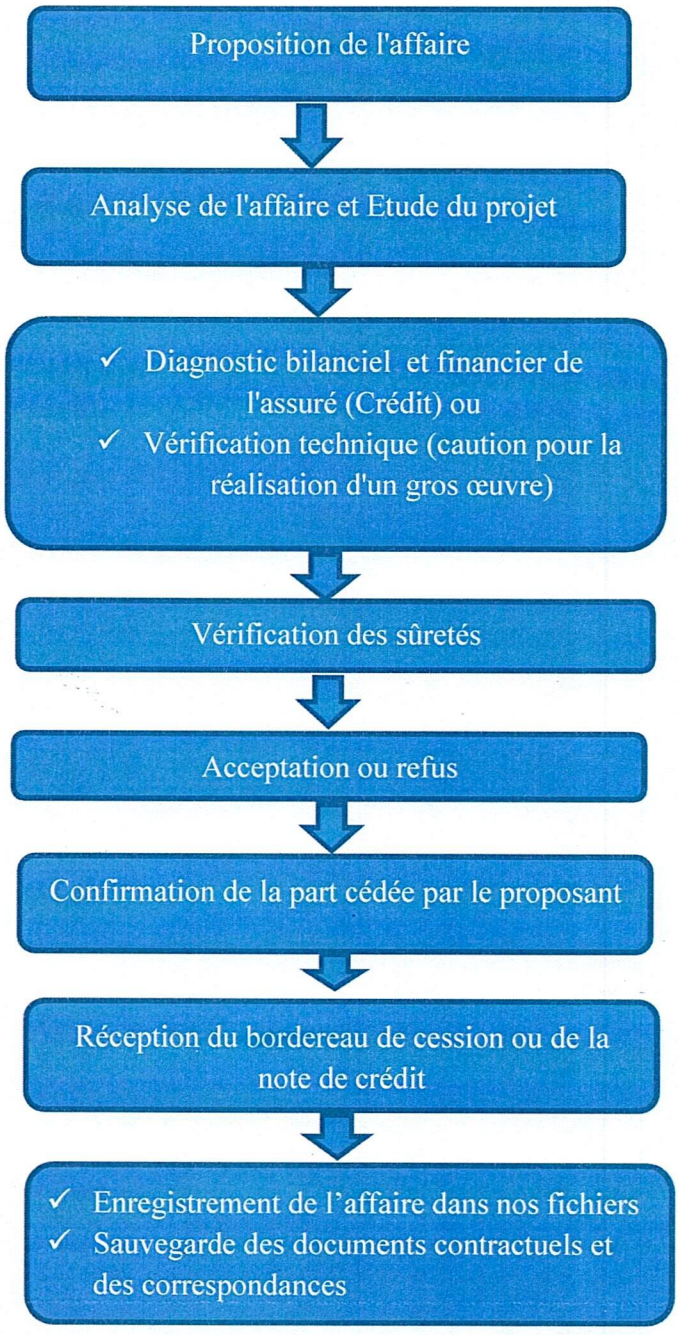
C.3) Acceptation ou refus de l'affaire

Si au bout de cette étude technique, le souscripteur n'a pas suffisamment eu de garantie pour accorder sa garantie pour l'octroi d'un crédit et d'une caution pour la réalisation du projet, il devra sans toute autre forme refuser l'affaire ou ne prendre qu'une infirme part pour accompagner la cédante sur cette affaire dans le but de préserver les liens commerciaux.

En cas d'acceptation, la réponse est adressée dans un mail et précise la part souscrite et le montant des capitaux garantis ainsi que les commissions de réassurance à verser à la cédante, le souscripteur en profite pour demander la confirmation de l'affaire et le bordereau de cession ou la note de crédit y afférents.

Une fois la confirmation reçue, le département Production de la compagnie ouvre un dossier pour assurer la sauvegarde des documents contractuels et des correspondances. Il s'agit d'un enregistrement pareil à celui des affaires Vie et Non Vie.

***SCHEMA 4** : PROCEDURE DE SOUSCRIPTION D'UNE AFFAIRE FACULTATIVE CREDIT-CAUTION*



1.1.2) Inventaire des procédures des opérations du service Sinistre

Les opérations du service consistent à gérer les affaires sinistrées qui sont déclarées par le courtier ou la cédante. Ces affaires sont de deux types, les affaires facultatives et les

affaires Traité. Etant donné que leurs modes de gestion ne sont pas similaires, le service Sinistre a défini deux processus de règlement de sinistre. Nous les présenterons dans les paragraphes qui suivent.

1.1.2.1) Procédure de gestion des sinistres des affaires facultatives

Compte tenu du poids des affaires facultatives dans le portefeuille de la compagnie, le service Sinistre est le plus souvent sollicité pour leur règlement. La gestion des affaires facultatives commence à l'initiative d'un mail ou d'un appel que la cédante ou le courtier adresse à la compagnie. Il va s'en suivre un processus qui sera exposé dans la suite.

A) Réception de la déclaration de sinistre par mail

Dans la majorité des cas, le sinistre est déclaré par mail par l'apporteur (courtier ou cédante). La déclaration est l'acte qui lance la procédure. A la déclaration doit être jointe un certain nombre d'informations que le gestionnaire sinistre prendra le soin de vérifier dans nos fichiers.

B) Vérification de la couverture du sinistre et de notre participation

A la réception de la déclaration, le gestionnaire sinistre devra procéder à une vérification des informations sur le sinistre. Il devra premièrement à l'aide du nom de la cédante et de l'assuré, récupérer le dossier de l'affaire que les producteurs ont sauvegardé lors de la souscription sur le serveur (accès libre). Ce dossier contient les correspondances et les documents contractuels, il devra entièrement les parcourir pour ne pas que des informations lui échappent. Le gestionnaire sinistre se doit d'être un assureur averti qui connait la technique d'assurance, sa connaissance de l'assurance lui sera un atout majeur pour l'appréciation et pour juger de son évaluation. Il vérifie selon les conditions du contrat et des clauses si le sinistre est couvert (date de survenance, capitaux garantis, évaluation du dommage, frais d'honoraires d'expert…). Après s'être assuré que le sinistre est bien couvert, le gestionnaire effectue une comparaison du taux de participation qu'il aura déterminé selon les documents contractuels et les correspondances, et le taux figurant dans le tableau des producteurs. S'il y a différence de taux, il devra consulter le producteur ayant saisi l'affaire pour corriger cet écart. Lorsque la couverture du sinistre n'est pas admise au regard des conditions de réalisation du dommage, le gestionnaire informe son responsable Sinistre qui

effectue une révision des conditions de réalisation du sinistre. Si le responsable Sinistre parvient aux mêmes conclusions, il transmettra le dossier au Directeur Général. Enfin le gestionnaire devra consulter le statut de la prime du risque sinistré (payé ou pas).

C) Ouverture d'un dossier sinistre

L'ouverture du dossier sinistre consiste à créer un identifiant de la police sinistrée selon les étapes :

- ✓ copier la ligne de la police sinistrée dans le fichier Production ;
- ✓ coller dans la feuille "Polices Fac sinistrées" ;
- ✓ utiliser l'identifiant généré pour enregistrer le sinistre dans la feuille "Zone De Saisie".

Cette saisie doit contenir l'ensemble des informations qui permettront à notre service d'apprécier le sinistre dans sa globalité. Le gestionnaire ne doit pas hésiter à demander à la cédante ou au courtier des informations qu'il juge utile pour l'évaluation du sinistre. A cela s'ajoute l'information des rétrocessionnaires spécifiques et conventionnels lorsque les conditions sont réunies.

D) Suivi et mise à jour du dossier

Le recueil d'informations va permettre l'ouverture un dossier numérique qu'on doit enregistrer dans l'ordre de réception ou d'envoi des correspondances afférentes au sinistre. Ce dossier portera un numéro d'enregistrement qui sera le numéro d'identifiant. La constitution d'un dossier physique se fera en :

- ✓ imprimant sur feuille autocollante l'étiquette du dossier sinistre générée automatiquement dans Excel au moyen du numéro d'enregistrement- ;
- ✓ collant l'étiquette imprimée sur une chemise cartonnée ;
- ✓ imprimant les différents documents enregistrés au dossier numérique et les ranger dans la chemise cartonnée contenant trois sous-chemises rangées dans l'affaire rangée dans l'ordre suivant : correspondances, pièces techniques.

Le gestionnaire en charge de l'affaire doit, dès réception d'éléments nouveaux sur le dossier, mettre à jour les informations et procéder à un suivi pour débuter le règlement dans les plus brefs délais.

E) Règlement et procédure de paiement

Le paiement est déclenché par la réclamation de paiement provenant de la cédante ou du courtier. Lorsque les informations sur le sinistre ont été suffisamment collectées, le gestionnaire détermine le montant total de l'indemnité que la compagnie doit verser à la cédante ou courtier. Il soumet la proposition de paiement qu'il a obtenue au responsable Sinistre pour son approbation et signature. Il devra s'informer auprès de la comptabilité (service Recouvrement) pour obtenir les situations financières de l'apporteur du risque et/ou de la cédante dans les comptes livres de la compagnie. Des primes, des soldes de comptes et d'autres créances peuvent exister sur l'autre partie.

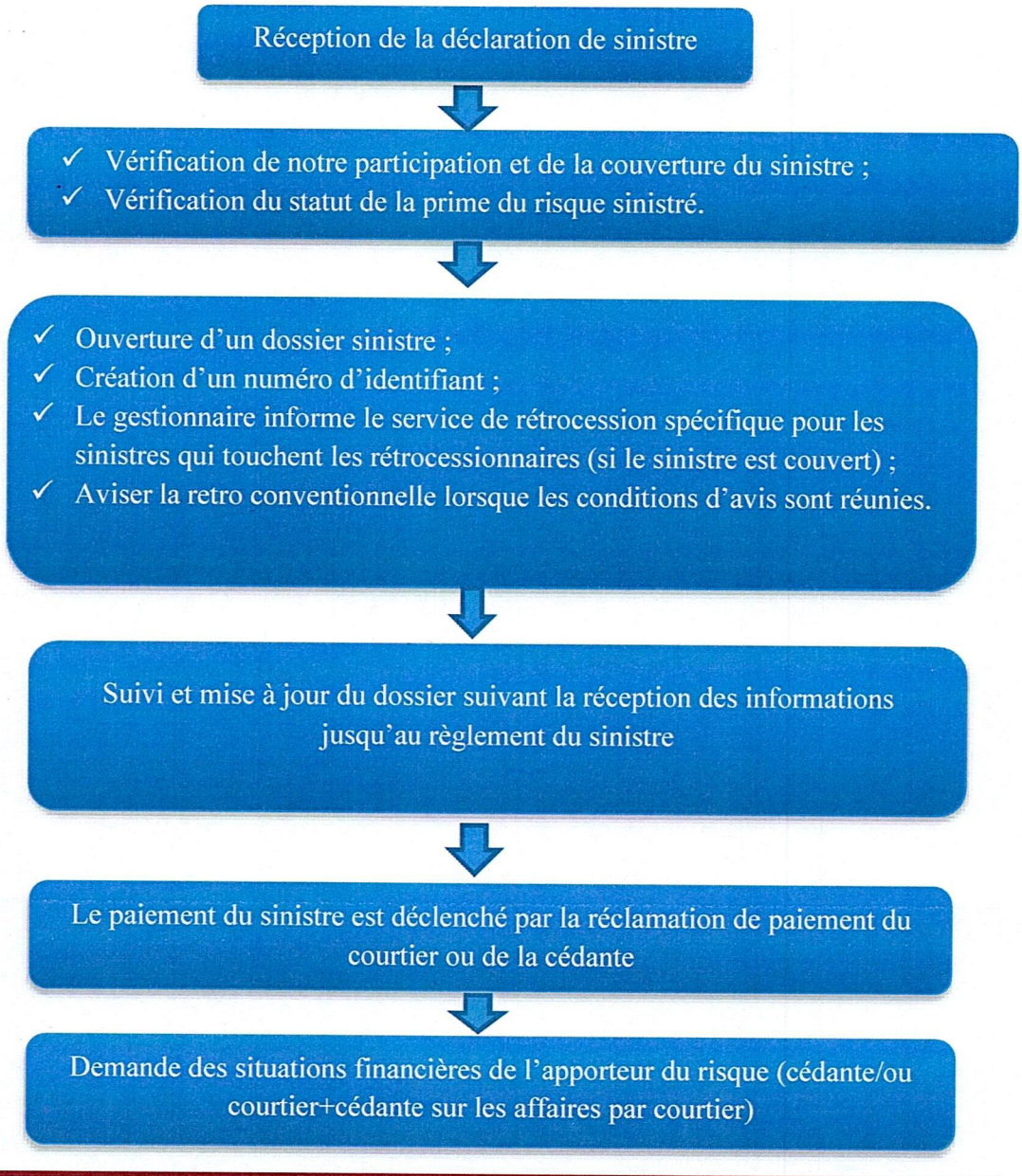
La compagnie dans le souci de soulager sa trésorerie a défini deux modes de paiements de ses parts sur les sinistres facultatives, ce sont :

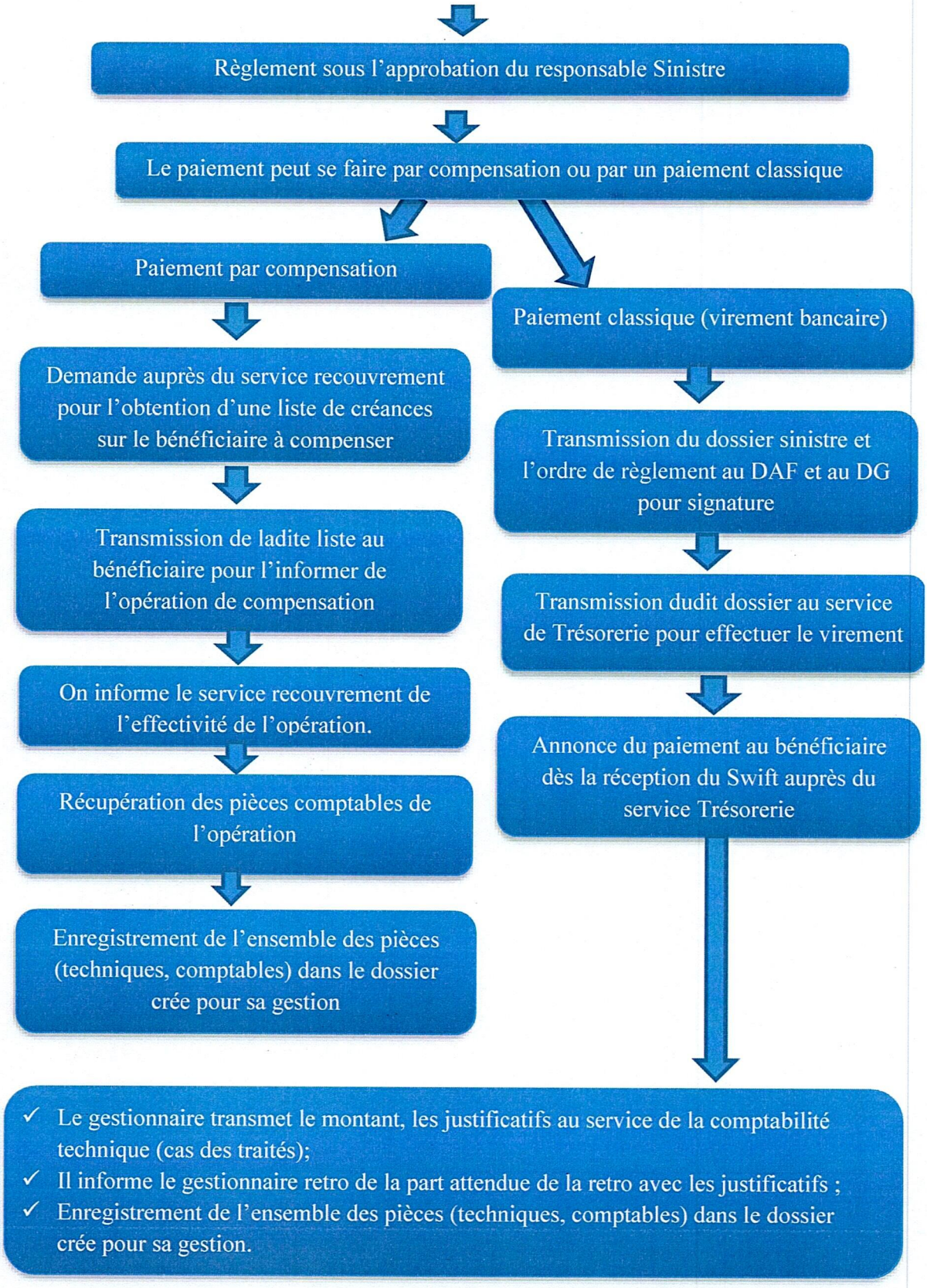
- ✓ par compensation : elle s'opère lorsque la situation financière du bénéficiaire est en notre faveur, un courrier lui ait transmis en indiquant la volonté de la compagnie de compenser sa part de sinistre par les créances qu'elle a sur le bénéficiaire. Le gestionnaire demande au service Recouvrement une liste de créance sur le bénéficiaire ou la cédante. Dès la réception de ladite liste, le gestionnaire la transmet au bénéficiaire lui indiquant de quelles créances il s'agit. L'opération de compensation est effective et la comptabilité se charge de passer les écritures (preuve de la compensation fournie par la comptabilité générale) ;
- ✓ par un paiement classique : le gestionnaire réclame une demande de paiement dans le bon ordre des choses, il constitue le dossier (fiche de demande de paiement, ordre de virement, les documents contractuels de l'affaire..) qu'il transmet à la Direction Marketing et Développement, à la Direction Financière puis au Directeur Général pour signature. Le dossier ainsi signé devra être transmis au chef de la Trésorerie pour le paiement. Le gestionnaire reste en attente du Swift de la banque que le chef de la Trésorerie doit lui transmettre. A sa réception, le gestionnaire annonce le paiement au bénéficiaire et ajoute l'ensemble des pièces comptables aux dossiers physiques et numériques.
  La procédure de règlement prend fin.

1.1.2.2) Procédure de règlement des affaires Traité

Moins sollicité que les sinistres Fac, les sinistres sur les affaires Traités sont gérés au niveau des comptes que la cédante fournit à NCA Ré. Le traité fait mention du montant de l'avis de sinistre (montant à partir duquel la cédante doit informer NCA Ré pour soulager sa trésorerie), le service Sinistre est sollicité par la cédante lorsque le sinistre dépasse l'avis de sinistre mentionné au Traité. La procédure de règlement est similaire à celle des affaires facultatives à tout point de vue. Après paiement du sinistre au comptant, le gestionnaire sous la supervision du responsable informe la comptabilité technique de l'opération , la comptabilité technique se chargera de l'imputer au solde du compte.

SCHEMA 5 *: PROCEDURE DE GESTION DES SINISTRES DES AFFAIRES FACULTATIVES*




Règlement sous l'approbation du responsable Sinistre
Le paiement peut se faire par compensation ou par un paiement classique
Paiement par compensation
Demande auprès du service recouvrement pour l'obtention d'une liste de créances sur le bénéficiaire à compenser
Transmission de ladite liste au bénéficiaire pour l'informer de l'opération de compensation
On informe le service recouvrement de l'effectivité de l'opération.
Récupération des pièces comptables de l'opération
Enregistrement de l'ensemble des pièces (techniques, comptables) dans le dossier crée pour sa gestion
Paiement classique (virement bancaire)
Transmission du dossier sinistre et l'ordre de règlement au DAF et au DG pour signature
Transmission dudit dossier au service de Trésorerie pour effectuer le virement
Annonce du paiement au bénéficiaire dès la réception du Swift auprès du service Trésorerie
✓ Le gestionnaire transmet le montant, les justificatifs au service de la comptabilité technique (cas des traités);
✓ Il informe le gestionnaire retro de la part attendue de la retro avec les justificatifs ;
✓ Enregistrement de l'ensemble des pièces (techniques, comptables) dans le dossier crée pour sa gestion.

1.1.3) Inventaire des procédures du service Rétrocession

Son rôle est très crucial dans le déroulement de l'activité. Il est en charge de la gestion des traités de rétrocessions conventionnelles, spécifiques, des sinistres faisant intervenir nos rétrocessionnaires, de l'élaboration des comptes des rétrocessionnaires, de l'ordonnancement de paiement de retro…

1.1.3.1) Procédures des opérations de rétrocession conventionnelle

Il s'agit des traités de rétrocession que NCA Ré signe avec des rétrocessionnaires pour diminuer son risque de ruine. NCA Ré s'engage ainsi à transférer tous les risques qu'elle reçoit aux rétrocessionnaires lorsque ces risques correspondent aux branches convenues dans le contrat. Le gestionnaire en charge devra préalablement répertorier tous les rétrocessionnaires de NCA Ré. Il enverra un courrier d'avis de résiliation à trois mois de l'échéance (comme les traités sont généralement signés pour une période d'un an) à tous les rétrocessionnaires pour leur communiquer la latitude de NCA Ré à mettre fin au contrat à la prochaine échéance. Ces lettres d'avis de résiliation devront être signées par le Directeur Général et transférées aux rétrocessionnaires fin Septembre au plus tard.

A la conclusion du prochain Traité, le gestionnaire accordera un grand soin à l'envoi des documents contractuels et leur retour contresignés. Le gestionnaire sauvegarde les différents documents selon un critère bien strict (année, branche, rétrocessionnaire). Tous autres documents concernant un rétrocessionnaire doit être sauvegardés dans le dossier suscité.

1.1.3.2) Procédures des opérations de rétrocession spécifique

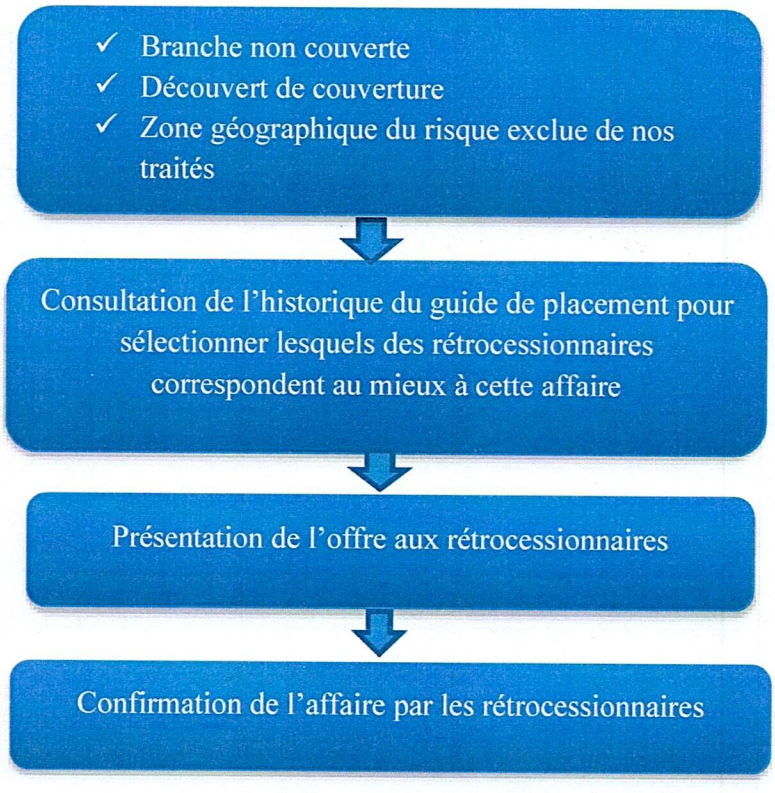
Ces types d'opérations sont sollicités lorsque NCA Ré souscrit un risque en facultative dont :

- ✓ les capitaux du risque dépassent nos capacités de rétro conventionnelle ;
- ✓ la zone géographique du risque est une zone non couverte de notre couverture de rétrocession ;
- ✓ notre participation sur l'affaire est déjà élevée.

La compagnie se trouve ainsi face un découvert de couverture qui peut s'avérer désastreux pour la trésorerie.

La politique de gestion de la compagnie spécifie que le souscripteur de l'affaire a la faculté de placer l'excédent. Son rôle se limite ainsi à trouver un rétrocessionnaire et de d'informer le gestionnaire de la rétrocession de la situation. Dans le cas de figure où le souscripteur n'arrive pas à placer l'excédent, c'est le gestionnaire qui est en charge de l'intégralité des tâches à accomplir. Dans le premier cas, le rôle du service Rétro est de préparer le bordereau de cession Fac pour les parts cédées en réassurance et l'ensemble des documents contractuels aux rétrocessionnaires, et pour le deuxième de s'activer sur le marché des courtiers et des réassureurs afin d'obtenir des partenaires qui nous accompagnerons sur cette affaire le plus rapidement possible. Toutefois, afin d'optimiser le temps de placement dans les plus brefs délais, le gestionnaire devra tenir un historique des affaires de la rétro spécifique avec des éléments d'appréciation par rétrocessionnaires (appétence de certaines branches, réactivité en cas de sinistres...). Cet historique lui servira de boussole face une urgence de placement, il lui fera gagner un temps quant au rétrocessionnaire le plus prompt à accepter le risque. Toutefois, rien n'exclut au gestionnaire de soumettre une affaire de rétro spécifique à d'autres rétrocessionnaires qui à priori ne présentent pas d'appétence pour ce type de risque.

SCHEMA 6 *: PROCEDURE DE LA GESTION D'UNE RETROCESSION SPECIFIQUE*



- ✓ confection du bordereau de cession ;
- ✓ envoi au rétrocessionnaire pour signature ;
- ✓ enregistrement dans nos fichiers ;
- ✓ enregistrement des docs contractuels et des correspondances.

1.2) Procédures retraçant l'essentiel des opérations de réassurance au sein du département comptabilité-finance

Garant de la traçabilité de l'ensemble des opérations techniques de la compagnie, le département Finance-Comptabilité se doit d'être sincère et fidèle vis-à-vis des tiers et des autres services de la compagnie. Ainsi un rapprochement des opérations entre les services technique et la comptabilité doit être fait régulièrement pour s'assurer de l'exhaustivité des informations que lesdits départements échangent. Pour ce qui est de notre cas, nous ne traiterons que des opérations comptables qui sont les réalisations d'opérations techniques de réassurance. Ce département est scindé en trois services qui chacun joue un rôle spécifique, il s'agit du service de la comptabilité Technique, du service Recouvrement, et du service Trésorerie pour les flux de transactions que la compagnie échange avec ses partenaires d'affaires.

1.2.1) Inventaire des procédures de la comptabilité technique

Elle occupe le rôle de chenille ouvrière dans l'organisation d'une compagnie de réassurance. Après la souscription d'un traité, la comptabilité technique a pour fonction la gestion du contrat. Elle devient l'interlocuteur des partenaires, ses actions sont multiples. Elles partent de la tenue d'un listing des comptes à réclamer, des demandes d'ordre de paiement des PMD… Ce travail de vérification exige du gestionnaire des comptes, une certaine connaissance de la technique de réassurance.

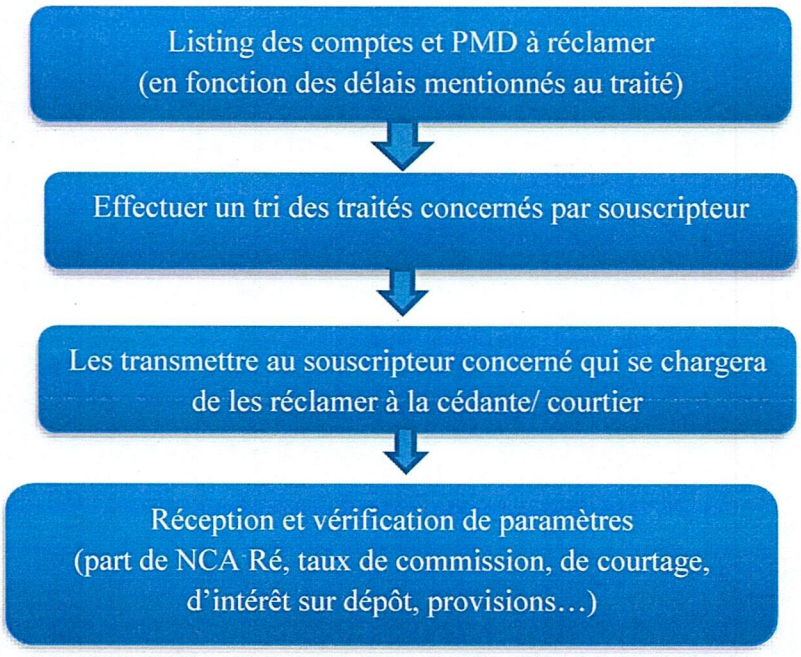
Le gestionnaire des comptes doit tenir un listing à l'aide du fichier Traité afin d'exiger des cédantes l'envoi des comptes en fonction de la périodicité prévue dans les conditions particulières du traité. Le gestionnaire devra rechercher le souscripteur du traité pour lui adresser cette liste de cédantes qui devait normalement nous transmettre des comptes à la date d'inventaire. Le souscripteur devra réclamer de ces cédantes les comptes dus à cette date et mettre le gestionnaire en copie du mail. A la réception des comptes, le gestionnaire

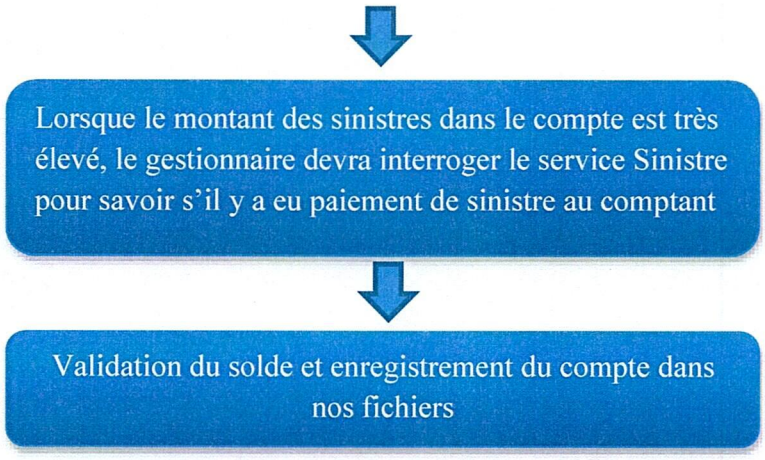
devra à l'aide du fichier Traité de la production, s'assurer de la conformité des paramètres du traité (notre part, le taux de commissionnement, de courtage, les provisions constituées et libérées…). En cas de non-conformité de certains paramètres, il devra transmettre le dossier au responsable de la comptabilité technique pour traitement. Dans le cas contraire, le gestionnaire des comptes procède à l'enregistrement dans nos fichiers Comptes.

Un autre pan du service de la comptabilité technique consiste en fin d'exercice à évaluer les provisions de sinistres et de primes. Les compagnies de réassurance étant soumises au contrôle en vertu du règlement Avril 2015, elles doivent respecter les principes réglementaires des compagnies d'assurance. En application de l'article 814 alinéa 1 du code des assurances CIMA, les compagnies de réassurance doivent constituer suffisamment de provisions techniques pour le règlement intégral de leurs engagements vis-à-vis des entreprises réassurées.

En effet, c'est au service de la comptabilité technique qu'incombe la tâche de calculer prudemment les provisions techniques (PREC, PSAP, PM) des contrats. Il va s'agir essentiellement des affaires facultatives vu que les comptes des Traités constituent déjà des provisions en vert de l'article 334. Ces provisions sont présumées suffisantes, le service technique se contentera ainsi de calculer uniquement les provisions des affaires Fac. Les provisions devront se faire en application des articles 334-2, 334-9, 334-11, 334-12. Ces montants ainsi obtenus représenteront les engagements de NCA Ré vis-à-vis de ses partenaires.

***SCHEMA 7** : PROCEDURE DU SERVICE COMPTABILITE TECHNIQUE*





1.2.2) Inventaire des procédures du service Recouvrement

Le recouvrement se définit comme l'ensemble d'activités coordonnées et appliquées de manière adéquate et opportune pour parvenir au recouvrement total des créances. Ce processus vise à convertir ces créances en actifs liquides aussi rapidement et efficacement que possible tout en maintenant la bonne disposition du client en cas de futures transactions.

Orphelines de l'article 13 nouveau du code CIMA, les compagnies de réassurance rencontrent d'énormes difficultés lors du recouvrement des montants qui leur sont dus. Des créances qui sont exigibles plusieurs mois après la clôture des comptes pour les traités, le morcèlement des primes pour les Fac, le retard des primes sont autant de freins à l'épineux travail du service en charge du recouvrement. Un travail rigoureux en amont sera le gage du dynamisme dudit service, ses pouvoirs d'intervention naissent à l'exigibilité d'une créance sur un partenaire. On convient que la comptabilité technique pour les comptes et la production pour les facultatives, le service Sinistres devront l'informer incessamment des opérations qu'ils effectuent avec des partenaires.

Le gestionnaire se sert des fichiers de la production et de la comptabilité technique pour mener ses opérations. Il est essentiellement en charge de recevoir les annonces de paiements, les règlements de solde, le paiement des primes des affaires facultatives, de ventiler des paiements par année, par branches… Les flux de transactions d'une compagnie de réassurance étant très élevés, la pratique veut que le débiteur annonce son paiement auprès de son créancier. Le service de Recouvrement est ainsi en charge de gérer ses flux d'annonces et de s'assurer auprès de la Trésorerie que ces montants ont bien été reçus dans nos comptes en banque. A la confirmation de la réception par la trésorerie, le gestionnaire se charge d'enregistrer le paiement (partiel ou total de la créance) dans le fichier production et de sauvegarder toutes les pièces comptables attestant le paiement.

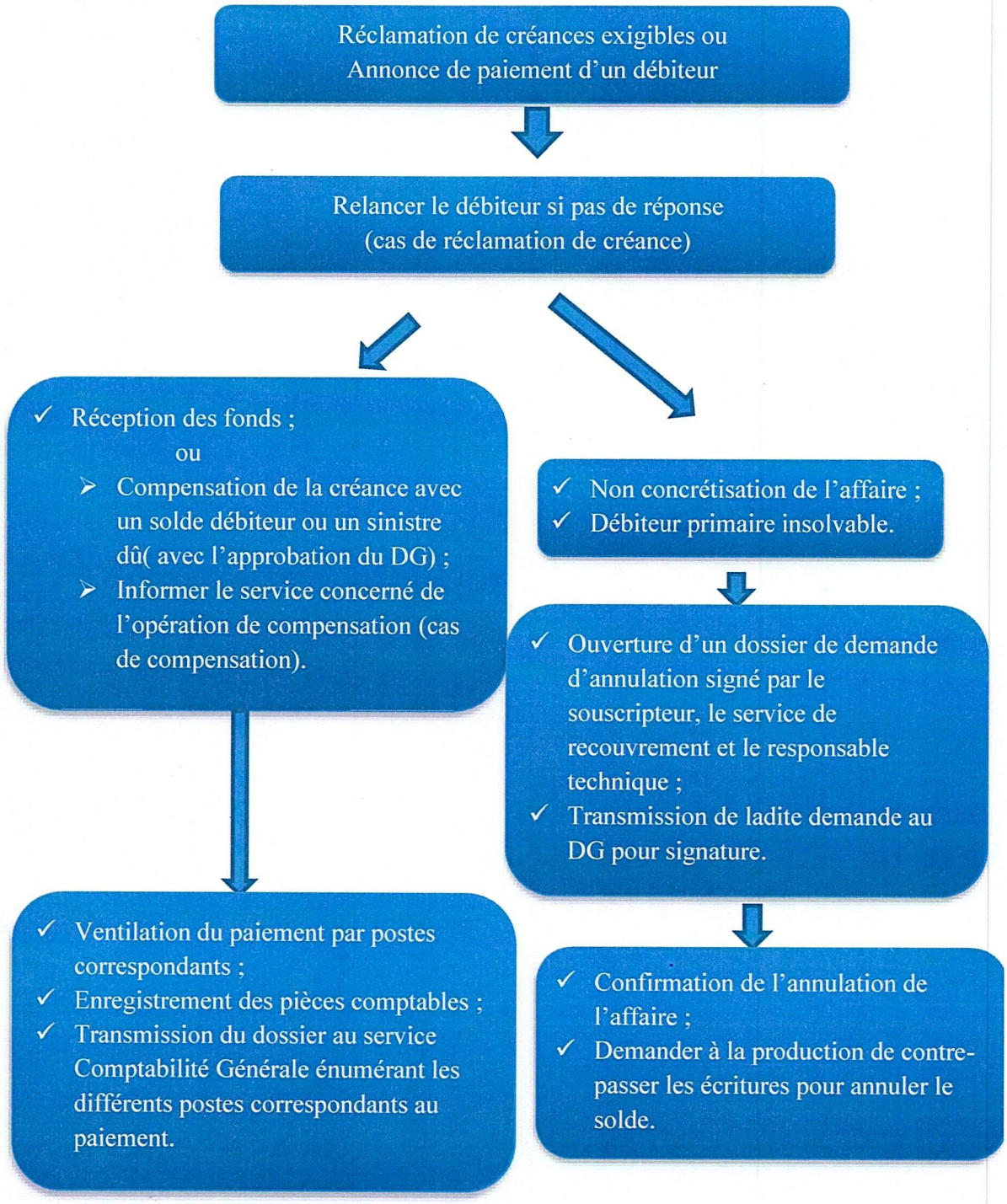
Ce schéma décrit ci-dessus est le cas le plus simple, les choses se complexifient lorsque sans annoncer le transfert de fonds, des partenaires virent un montant regroupant plusieurs postes (cas de courtiers). Dans un tel cas, le gestionnaire envoie un courrier au payeur pour lui demander une situation ventilée du montant par postes correspondants. La seconde phase consiste à confronter ses montants ventilés aux créances présumées correspondent auprès des différents services concernés. Les services concernés devront apporter une réponse dans les plus brefs délais, s'il y a toujours de l'ambiguïté le gestionnaire devra lui communiquer la ventilation qu'il a pu faire de ce paiement et attendre un feedback.

Evidemment certaines réclamations peuvent se solder par une annulation, ceci peut être le cas d'un débiteur qui malgré les éléments de preuves (documents contractuels, correspondances) nous informe que l'affaire n'a pas été concrétisée ou que le débiteur primaire (cas des courtiers) est insolvable. Le gestionnaire transmet le dossier au responsable du Recouvrement qui va premièrement aviser le souscripteur de l'affaire de la non confirmation du contrat. Le gestionnaire ouvre un dossier d'annulation qui devra être signé par le souscripteur, le service de Recouvrement, le responsable technique, puis transmis au DG pour signature. La signature dudit dossier entraine l'annulation de l'affaire dans nos fichiers. La production sera aussitôt informée et procédera à une contre-passation de l'écriture pour solder le compte de l'affaire. La contre-passation des écritures devra se faire avec le même taux de change que l'affaire avait été enregistrée.

Cependant lorsque l'opération se solde par un paiement, le gestionnaire enregistre l'affaire ainsi que toutes les pièces comptables y afférentes, et les transmets dans un dossier au service de la Comptabilité pour leur soin. Le dossier devra comporter pour les paiements hybrides, l'ensemble des postes correspondants au paiement pour leur faciliter les enregistrements. Le paiement susmentionné s'entend aussi par une compensation avec soit un sinistre, une prime de rétrocession,… qui étaient dû au débiteur, cette opération impose au gestionnaire de communiquer au service Sinistre ou aux services concernés l'existence d'une opération de compensation donc le paiement de la dette de sinistre ou autres dettes dans le bon ordre des choses.

Concernant les situations financières, le service Recouvrement devra établir au besoin de la comptabilité technique, du service Sinistre et du service de Rétrocession le montant de la créance de la compagnie sur ses partenaires d'affaires. Cette mesure permet généralement aux autres services de mener des opérations de compensation et d'apprécier le taux de recouvrement sur ce dernier.

SCHEMA 8 *: PROCEDURE DU SERVICE RECOUVREMENT*



1.2.3) Inventaire des procédures du service de la Trésorerie

En charge de l'ensemble des activités relatives aux rentrées et sorties de fonds, le service de la Trésorerie porte le lourd fardeau de matérialiser l'ensemble des opérations techniques de l'activité de réassurance. En effet, La compagnie échange avec ses partenaires un important flux de transactions, souvent débordé par l'immensité des entrées et sorties de

fonds qu'il ordonnance, le service Trésorerie s'est aussi fixé des cheminements pour le traitement de ses opérations. Afin de mieux cerner les procédures de traitements qu'il applique, nous allons différencier ces procédures en fonction du mouvement des fonds (entrées et sorties de fonds).

1.2.3.1) Procédures de paiement

Il est important de savoir que la procédure de paiement est subordonnée à la signature d'acteurs majeurs de la matérialisation de l'opération.

En effet, le responsable de la Trésorerie ordonnera le paiement pour le compte d'un partenaire que si la demande de paiement est dûment signée par le demandeur, le responsable technique, le directeur Marketing et Développement, le DAF et le DG. La non signature d'un acteur du chaînon ne sera tolérée que si cet acteur est absent sinon la demande devra être rejetée pour non-conformité.

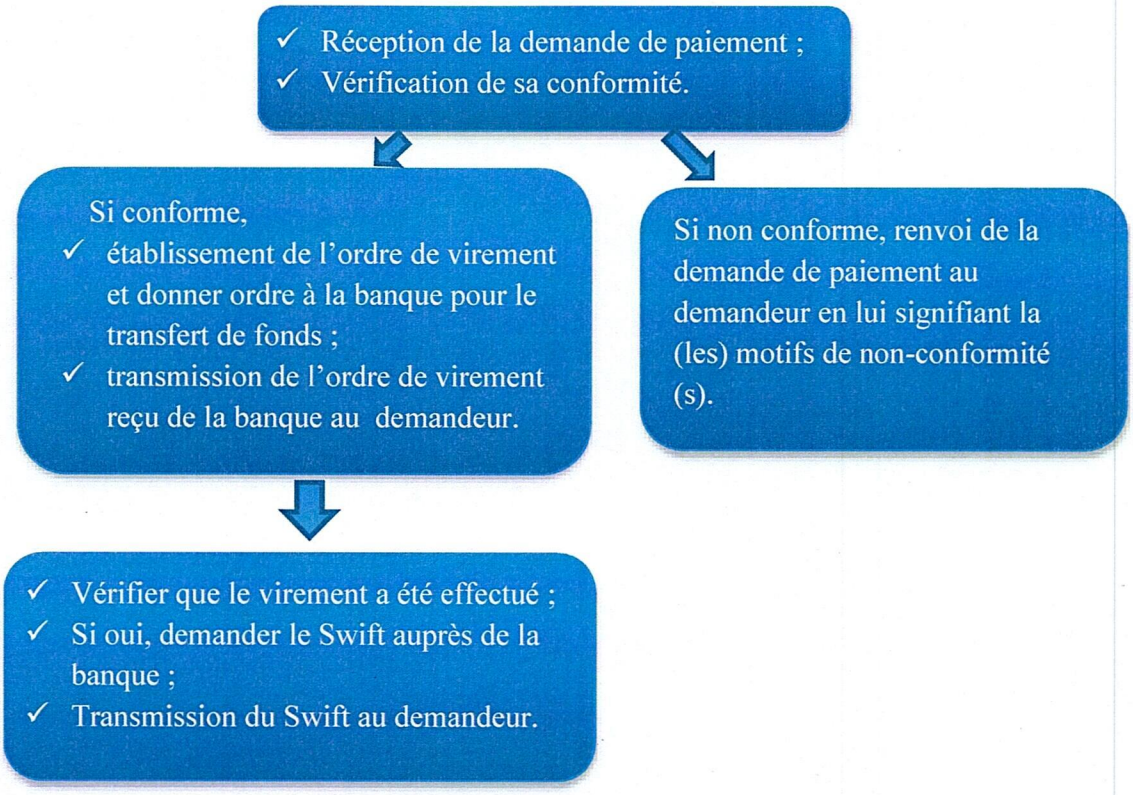
Comme opérations concernées, nous pouvons citer le paiement de solde de comptes, de sinistre au comptant, de sinistre de Fac, de PMD de rétrocession. Dans un souci de contrôle, la direction a institué un processus que le service de la Trésorerie doit suivre pour effectuer un transfert de fonds. Le dossier devra contenir des éléments indispensables pour sa validation.

En effet, le demandeur d'ordre doit joint au dossier :

- ✓ une fiche de demande de virement mentionnant le bénéficiaire et le motif de la transaction ;
- ✓ la note de débit contresignée envoyée par le bénéficiaire ;
- ✓ le contrat qui oblige la compagnie à lui verser une telle somme (conditions particulières, note de couverture, bordereau de prime) dûment signé par les parties;
- ✓ le compte (pour les traités), le bordereau de sinistre (paiement de sinistre Fac).

Dans la suite logique de ce qui précède, le service de la Trésorerie ordonnance le paiement auprès d'une de nos banques. Le demandeur dans un souci de conserver la preuve du paiement devra recevoir l'ordre de virement envoyé à la banque, document qui doit lui être transmis par le responsable de la Trésorerie. Le demandeur pourra annoncer au bénéficiaire le paiement qui est lui destiné. Cependant l'ordre de virement n'est une présomption de paiement, seul le Swift de la banque est une preuve de ce paiement. Le responsable de la Trésorerie doit ainsi exiger à la banque le Swift de paiement qui atteste du transfert de fonds dans le compte du bénéficiaire.

SCHEMA 9 *: PROCEDURE DE PAIEMENT DU SERVICE DE LA TRESORERIE*



1.2.3.2) Procédure de réception de fonds

Le service de la Trésorerie a un devoir d'information auprès des différents services (réception d'une part de sinistre d'un rétrocessionnaire, paiement d'un solde en faveur notre faveur, d'une PMD d'une cédante,…). La réception du virement doit normalement être suivie du nom du payeur et de l'objet. En fonction de l'objet, il informe le service concerné sur les caractéristiques du virement reçu (montant, monnaie, payeur, objet du virement).

Ce tour d'horizon nous a permis d'inventorier l'essentiel des procédures que les départements technique et comptable appliquent quotidiennement. Cette liste de procédures n'est pas exhaustive, leur choix s'est plutôt porté sur la gravité des conséquences qui pourraient résulter de la mauvaise application. Nous allons par la suite identifier et analyser les risques auxquels ces procédures pourraient être confrontées dans leur application.

SECTION 2 : ANALYSE DES PROCEDURES SUSCITEES ET RECOMMANDATIONS

Cette partie du chapitre se veut analytique à l'égard non seulement de la formulation de certaines procédures mais aussi à l'application effective de certaines procédures. L'analyse se fera dans le même ordre que la section ci-dessus, procédure par procédure nous citerons successivement les risques qu'on a pu observer et nous les analyserons.

2.1) Analyse des risques liés à l'application des procédures du département technique et recommandations

2.1.1) Cas de la production

La souscription de Traité ou Fac de réassurance doit être préalablement subordonnée à une vérification d'éléments capitaux, qui sous une mauvaise appréciation peuvent mettre en péril la trésorerie de la compagnie. Le contrat de réassurance étant présumé de bonne foi, il va de soi que les partenaires respectent leurs engagements pris à la conclusion du contrat. Au niveau de la production, la procédure de souscription doit intégrer l'existence de certains risques qui devront désormais être appréhendés lors de leur souscription.

2.1.1.1) Risques de contrepartie et recommandations

En effet, le renouvellement d'un traité doit être associé à un listing de créances que la compagnie a sur la cédante ou le courtier. On assiste régulièrement à la non présentation de comptes ou le non-paiement de solde en notre faveur. Le contrat mentionne pourtant des délais de présentation et de paiement que certaines cédantes ou courtiers ne respectent guère. Ce serait important pour le souscripteur de tenir un listing des comptes à réclamer et des créances chez le partenaire. Ce tableau de bord lui permettra d'opérer un arbitrage adéquat lors des renouvellements. En fonction des liens d'affaires qui existent entre les parties, la Direction Générale devra établir un seuil de tolérance pour le renouvellement d'un traité. Cette mesure si elle est intégrée dans la procédure de souscription d'un traité permettra de réduire le risque de Contrepartie qui se définit comme le risque de solvabilité des cédantes

ou courtiers, de leur capacité à reverser les primes de réassurance. C'est une image de partenaire sérieux et méthodique que la compagnie présentera sur le marché de la réassurance.

Pour ce qui est des FAC, le même principe doit être adopté surtout que l'on sait que les compagnies d'assurance de la zone CIMA sont sous l'application de l'article 13 nouveau du Code des assurances qui stipule que la couverture doit être subordonnée au paiement de la prime. Un retard de paiement de la prime cédée est ainsi inacceptable, et doit rencontrer une position stricte de la part du souscripteur. Les compagnies de réassurance comme les compagnies d'assurance effectuent des placements financiers pour ajuster leur résultat technique, il va de soi que la compagnie ne reste pas en marge de ce principe clé.

2.1.1.2) Risque de non application des taux de commissions et recommandations

La Direction Générale dans son souci d'équilibre de ses résultats techniques a encadré les taux de commission par branches. Cette mesure hautement essentielle tient compte de la sinistralité des branches, il est d'obligation pour les souscripteurs de veiller au respect de ce barème. On sait la clientèle volatile et infidèle sur le marché de la réassurance, les souscripteurs doivent ainsi garder l'image réactive et prompte qui caractérise la compagnie sur ce marché tout en protégeant la trésorerie de la compagnie. Cependant il va de soi de veiller à l'application de ce barème, vu qu'il intègre la sinistralité la compagnie peut se trouver sur une affaire à accepter une prime nette bien en deçà du risque. Une approche plus marketing sera opportune dans ce cas de figure, le souscripteur dans le souci de conserver l'image de la compagnie sur le marché devra accepter qu'une petite portion pour conserver les liens d'affaires avec l'autre partie tout en protégeant les intérêts de la compagnie. Ce risque est plus présent dans la souscription des affaires facultatives.

2.1.1.3) Risque de sous-évaluation du taux de prime et recommandations

Le principe de l'assurance comme le définit le prof J. Hémard est un basé sur des lois statistiques et des calculs actuariels. La prime reçue doit être la contrepartie de l'engagement pris par la compagnie, quand on sait que l'activité de réassurance comme l'assurance a une inversion de son cycle de production. Le réassureur doit tenir un tableau de taux de prime en

fonction des branches et des spécificités du risque. Face à la rude concurrence observée sur les différents marchés, les compagnies d'assurance en vue d'atteindre l'objectif fixé se voient dans l'obligation de baisser les primes de façon drastique mettant ainsi de côté le principe tarifaire cher à l'assurance. Cette sous tarification s'impose ainsi par moment aux réassureurs. Ce périlleux accompagnement doit être prudemment contrôlé par le service technique qui doit interpeller les souscripteurs lorsque ces taux sont vraiment en dessous du taux réel du risque. Cette mesure de veille technique doit être suivie pour éviter de mettre la compagnie face à des engagements qui n'ont pas de contreparties adéquates.

2.1.1.4) Risque portant sur les mouvements de portefeuille et recommandations

La compagnie peut intégrer le programme de réassurance d'une cédante lors d'un renouvellement de celui. Les provisions de primes et de sinistres, la faible cadence de liquidation des sinistres, la sous-évaluation des PREC sont autant de paramètres qui nécessitent du service technique une étude poussée à la souscription d'un tel traité. Une sous-évaluation des entrées de portefeuille Sinistre peut s'avérer catastrophique pour la trésorerie de la compagnie, la compagnie peut se voir dans le cas d'un traité ayant un mode de comptabilisation par exercice comptable, en train de payer des sinistres antérieurs à sa présence sur le Traité. Concernant les PREC, leur calcul par la méthode forfaitaire de 36% semble ouvrir la voie à une sous-évaluation de la provision constituée. Au vu des éléments suscités, la compagnie doit insérer une clause de limitation rétroactive du passé, cette clause va consister à limiter l'engagement de la compagnie pour des sinistres survenus dont le paiement en cours d'exercice est supérieur à l'entrée de portefeuille sinistre correspondant qui a été créditée en début d'exercice. La validation de ce type de traité doit revenir au service technique pour notre participation.

2.1.1.5) Risque de cumul des engagements

Comme les compères de l'assurance, les compagnies de réassurance se protègent face au risque de ruine qui les guette. En effet, le traité de rétrocession mentionne des capacités de souscription par risque et en fonction de plusieurs critères. L'universalité de l'activité de réassurance expose la compagnie à des risques de cumul des engagements sur un même risque. Une affaire peut rentrer dans son portefeuille via diverses sources (différents

courtiers, risque primaire coassuré, risque obtenu via un réassureur..). La compagnie peut se voir ainsi engager au-delà de ses limites contractuelles de rétrocession sans que le souscripteur s'en aperçoive. La compagnie serait dans une telle situation son propre rétrocessionnaire, ce risque de cumul des engagements constitue un épineux problème vu l'important flux d'affaires que la compagnie doit gérer.

Afin de se prémunir contre ce risque, la compagnie lors de l'enregistrement affaires facultatives doit préalablement renseigner des plusieurs indicateurs (nom de l'assuré, la branche, le numéro de police, situation géographique…) afin de mieux appréhender le risque. Ce travail sera facilité par le regroupement des affaires en fonction de ces indicateurs pour mesurer l'engagement de la compagnie sur ces types de risques. Ce travail de veille doit s'effectuer de façon journalière pour tirer la sonnette d'alarme à temps.

Toutefois il faut reconnaitre que la détection du risque du cumul des engagements est seulement possible pour les affaires facultatives. Concernant les traités, la tâche s'annonce ardue vu le manque d'informations dont dispose nos services. La compagnie devra s'entretenir avec les cédantes pour leur proposer des mesures d'informations portant sur des risques de capitaux élevés. Ainsi la compagnie mesurera dans le temps son engagement sur ces types de risques.

2.1.2) Cas des procédures de règlement des sinistres

L'analyse des procédures du service Sinistre a révélé un risque d'omission portant sur la non communication d'un règlement de sinistre au comptant à la comptabilité technique. Ces montants très souvent élevés constitueront des pertes pures et simples pour la compagnie.

Une attention particulière devra être portée sur le travail de veille afin d'informer la comptabilité technique dans le temps des paiements qui sont faits. Un fichier contenant les règlements des sinistres au comptant devra être transmis de façon hebdomadaire à la comptabilité technique.

2.1.3) Cas de la rétrocession

Lors de la souscription des affaires facultatives, le souscripteur devrait nécessairement accepter des parts en fonction de nos couvertures de rétrocession. Comme au niveau des cédantes, la compagnie peut souscrire des risques dont les caractéristiques sont énumérées en **1.1.3.2**, ceci pour obtenir des surcommissions lors de leurs placements en rétrocession spécifique. Malheureusement on peut se retrouver face à une impossibilité de placements (mauvaise qualité du risque, rétrocessionnaires déjà sur l'affaire), cette situation expose la

compagnie à un découvert de couverture qui constitue un risque lourd. La réalisation d'un sinistre sur cette affaire peut s'avérer désastreuse pour la trésorerie de la compagnie. Il serait préférable lors de la procédure de souscription d'une telle affaire, que le souscripteur en charge obtienne des garanties de couverture des rétrocessionnaires qu'il aura trouvés sur le marché avant d'accepter des parts supérieures à nos capacités de rétrocessions conventionnelles.

2.2) Identification et analyse des risques liés à l'application des procédures du département comptable

2.2.1) Cas du service comptabilité technique

Au titre de la comptabilité technique, nous avons constaté deux risques que les gestionnaires doivent prendre en compte lors de l'analyse des comptes des cédantes. Il s'agit du risque de paiement de la participation bénéficiaire non due.

2.2.1.1) Risque de paiement d'une PB non due et recommandations

Dans les traités proportionnels, le bon résultat d'une affaire oblige contractuellement le réassureur à verser une portion de son bénéfice à la cédante (si cela est prévu au contrat). Le constat est que les cédantes ou courtiers élaborent le CGPP dont le solde sert de base au calcul des PB dès les premières années.

En effet, lorsqu'on sait que sa sinistralité réelle est connue après deux voire trois années après l'exercice, l'élaboration prématurée du CGPP dès la fin de l'exercice peut donner un solde créditeur qui n'intègre pas la sinistralité réelle de l'exercice. La compagnie peut se voir payer des PB à la première année qui ne devrait normalement pas être due si la sinistralité venait à se dégrader au fil des années. Ce risque doit être intégré dans l'élaboration de la procédure de la comptabilité technique et être suivi de près par les gestionnaires.

2.2.2) Cas du service de Recouvrement

(RIEN A SIGNALER)

2.2.3) Cas du service de Trésorerie

(RIEN A SIGNALER)

La finalisation de la mise en place d'un dispositif de suivi des procédures devra se faire à travers un rapport de mission et être complétée par les commentaires des audités. Les remarques des audités sur le rapport de mission devra être transmises par écrit et la modification éventuelle devra être opérée si l'audité apporte la preuve contraire. Dans le cas contraire, le service d'audit transmet à la Direction des services audités afin qu'elle élabore des plans d'actions pour l'application des recommandations.

CONCLUSION GENERALE

Notre exposé comme annoncé a procédé à la mise en place d'un dispositif de suivi des procédures du département technique et ses connexions avec le département comptable d'une compagnie de réassurance dans l'espace CIMA, il est sorti de l'analyse du cas NCA Ré, que la compagnie dispose essentiellement de procédures robustes et efficaces dans le traitement technique de ses activités.

Dans notre première partie, il était question de décrire NCA Ré, sa structure organisationnelle et d'effectuer une brève analyse de son portefeuille. Dans la seconde partie nous avons présenté l'utilité et les outils qui serviraient à la mise en place de ce dispositif, la phase pratique a été amorcée par un inventaire des procédures et s'est achevée par la constatation de quelles anomalies qu'on a décelée.

Notre exposé a été motivé par la nécessité de formaliser le traitement des activités du département technique d'une compagnie réassurance, ce bref exposé a aussi permis de définir de manière stricte le niveau de responsabilité de chaque intervenant d'une procédure technique de réassurance et les tâches qui lui sont assignées. Il faut noter que ce processus ne doit pas être ponctuel, son application régulière sera le gage de la fiabilité des informations que le département technique traite.

La mise en place de notre dispositif de suivi au cas NCA Ré a permis de mettre en lumière quelques risques auxquels le département technique est exposé dans ses tâches quotidiennes. Il a été question dans notre cas d'un audit complet du service technique mais l'auditeur interne dans sa fonction de veille pourra mener des missions sans analyse de risques lorsqu'il aura constaté des manquements. Un rapport de projet devra être établi et soumis aux directeurs des services audités pour obtenir leurs éventuelles remarques et ensuite les transmettre à la Direction Générale. Ce sera à la Direction Générale de définir un plan d'actions pour l'application des recommandations issues du rapport de projet.

Ce travail de veille doit être accompli à plein par un auditeur interne qui veillera à l'application des directives de la Direction Générale, à la fiabilisation de l'information …

BIBLIOGRAPHIE

I-OUVRAGES UTILISES

- STELLER Heinz (2005), **Question de réassurance, manuel des branches non-vie,** 3ème Edition, Zurich.
- MAURICE RAMEL (1980), **La Réassurance aspects Théoriques et Pratiques,** 2è édition revue et enrichie.
- SIMONET Guy (1998), **La comptabilité des entreprises d'assurances**, 5ème Edition, Paris

II-COURS ET SEMINAIRES

- **Serigne Moustapha DIONGUE** : Cours de Réassurance, IIA MST-A, 13ème promotion 2016-2018.
- **Stéphane Arnaud Kouadio**: «Outils de contrôle de surveillance du portefeuille d'une compagnie de réassurance en zone CIMA : cas de NCA RE» ; Mémoire de fin de cycle, DESS-A 22ème promotion 2014-2016
- **Seydou KONE** : «L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance», Séminaire IIA Fanaf, Novembre 2007.

III- LEGISLATION

Code des assurances des Etats membres de la CIMA

ANNEXES

Annexe A : Part de prime nette par branche dans la prime nette globale.

BRANCHE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AUTOMOBILE	1,53%	1,75%	2,93%	3,92%	4,97%	8,64%
AVIATION	0,00%	0,74%	1,48%	0,29%	0,12%	0,27%
CREDIT-CAUTION	2,62%	7,97%	2,77%	6,56%	1,07%	4,37%
ENERGY	0,04%	0,01%	2,34%	2,84%	0,46%	1,08%
INCENDIE & ADAB	46,40%	52,47%	50,00%	44,46%	49,47%	46,18%
INDIVIDUELS ACCIDENTS	0,32%	1,35%	1,21%	1,70%	0,32%	0,68%
RESPONSABILITE CIVILE	5,35%	6,09%	3,74%	3,10%	5,54%	5,37%
RESPONSABILITE DECENNALE	3,88%	4,11%	0,80%	2,46%	2,33%	1,97%
RISQUES DIVERS	8,48%	8,76%	15,55%	12,00%	8,43%	11,69%
RISQUES POLITIQUES	0,00%	0,00%	10,67%	0,00%	0,57%	0,02%
RISQUES TECHNIQUES	21,26%	11,51%	1,08%	11,74%	16,56%	5,72%
TERRORISME ET SABOTAGE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,47%	1,50%
TRANSPORT CORPS	8,22%	2,75%	4,33%	3,64%	2,15%	5,44%
TRANSPORT FACULTES	1,18%	2,16%	2,43%	5,63%	5,18%	7,06%
VIE	0,70%	0,33%	0,69%	1,65%	2,36%	
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

***Source** : Issus de nos calculs internes*

Annexe B : Part des commissions dans les primes brutes par branche

BRANCHE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AUTOMOBILE	7,96%	10,22%	6,80%	18,64%	6,31%	1,87%
AVIATION	0,00%	9,23%	21,24%	25,38%	9,79%	5,16%
CREDIT-CAUTION	26,50%	25,32%	24,87%	30,29%	28,73%	30,02%
ENERGY	10,00%	10,71%	22,22%	25,83%	17,85%	15,61%
INCENDIE & ADAB	28,47%	27,37%	28,18%	28,85%	28,74%	25,58%
INDIVIDUELS ACCIDENTS	29,33%	19,50%	26,94%	25,81%	29,03%	30,75%
RESPONSABILITE CIVILE	27,80%	28,23%	28,64%	27,17%	26,30%	28,41%
RESPONSABILITE DECENNALE	31,87%	28,61%	31,10%	25,32%	21,37%	25,66%
RISQUES DIVERS	27,43%	25,98%	27,71%	30,61%	29,55%	28,10%
RISQUES POLITIQUES	0,00%	0,00%	29,19%	9,01%	18,38%	15,19%
RISQUES TECHNIQUES	29,79%	30,63%	32,88%	30,07%	28,77%	28,80%
TERRORISME ET SABOTAGE	0,00%	0,00%	0,00%	33,56%	8,52%	8,03%
TRANSPORT CORPS	28,46%	24,03%	54,21%	56,33%	41,56%	16,88%
TRANSPORT FACULTES	30,63%	23,99%	25,19%	14,03%	18,53%	13,79%
VIE	26,27%	34,50%	27,56%	25,58%	24,93%	
TOTAL	27,88%	27,03%	27,15%	27,83%	26,91%	29,87%

Source : *Issus de nos calculs internes*

Annexe C : Part des affaires Fac dans le chiffre d'affaire par branche

BRANCHE	2013	2014	2015	2016	2017
AUTOMOBILE	0,00%	26,95%	28,58%	51,53%	15,89%
AVIATION	0,00%	97,16%	98,86%	60,03%	59,24%
CREDIT-CAUTION	93,49%	94,48%	62,09%	75,94%	62,82%
ENERGY	0,00%	0,00%	99,45%	91,37%	62,19%
INCENDIE & ADAB	97,18%	91,36%	79,75%	79,45%	75,72%
INDIVIDUELS ACCIDENTS	97,03%	17,29%	21,09%	13,89%	92,61%
RESPONSABILITE CIVILE	98,59%	99,62%	99,90%	96,29%	97,94%
RESPONSABILITE DECENNALE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
RISQUES DIVERS	94,43%	88,92%	53,10%	86,62%	85,57%
RISQUES POLITIQUES	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	96,22%
RISQUES TECHNIQUES	100,00%	96,59%	23.5%	74,23%	95,12%
TERRORISME ET SABOTAGE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	76,74%
TRANSPORT CORPS	97,26%	81,60%	92,37%	70,53%	85,01%
TRANSPORT FACULTES	96,71%	62,91%	50,33%	1,39%	71,84%
VIE	94,14%	100,00%	76,66%	87,99%	82,87%
TOTAL	95,69%	89,02%	75,40%	75,17%	77,61%

***Source** : Résultats issus de nos calculs internes*

TABLE DE MATIERES

DEDICACES iii

REMERCIEMENTS iv

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS vi

LISTE DES ILLUSTRATIONS vii

RESUME viii

ABSTRACT ix

INTRODUCTION GENERALE 1

PARTIE I : PRESENTATION DE NCA RE ET DESCRIPTION DE SES ACTIVITES 3

CHAPITRE I PRESENTATION DE NCA RE ET DE SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE 4

SECTION 1 : PRESENTATION DE NCA RE 4

1.1) Cadre historique de NCA RE 4

1.2) Cadre juridique de NCA RE 4

1.3) Situation géographique 5

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE NCA RE 5

2.1) Les Organes de gestion 5

2.1.1) L'assemblée générale des actionnaires 5

2.1.2) Le conseil d'administration 6

2.1.3) La direction générale 7

2.2) Les services spécialisés et les organes de direction 8

2.2.1) Le secrétariat de la direction générale 8

2.2.2) Le service informatique 8

2.2.3) Le service de contrôle des risques 9

2.2.4) La Direction administrative financière et comptable 9

2.2.4.1) Le service des ressources humaines 10

2.2.4.2) Le service recouvrement 10

2.2.4.3) Le service trésorerie 10

2.2.4.4) Le service de la comptabilité 10

2.2.5) La direction marketing et développement 11

2.2.6) La direction technique 12

2.2.6.1) Le service technique 12

2.2.6.2) Le service du Sinistre 12

CHAPITRE II : FONCTIONNEMENT DE LA REASSURANCE ET ANALYSE DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE DE NCA RE 13

SECTION 1 : FONCTONNEMENT TECHNIQUE ET JURIDIQUE DE LA REASSURANCE 13
1.1) Fonctionnement technique de la réassurance 14
1.1.1) La réassurance proportionnelle 14
1.1.1.1) La quote-part 14
1.1.1.2) L'excédent de plein 15
1.1.1.3) Les conditions communes à la réassurance proportionnelle 16
1.1.2) La réassurance non proportionnelle 19
1.1.2.1) L'excédent de sinistre par risque ou par évènements (XL) 19
1.1.2.2) L'excédent de perte annuelle (Stop Loss) 20
1.1.2.3) La prime de réassurance d'un traité non proportionnel 21
1.2) Fonctionnement juridique de la réassurance 22
1.2.1) La réassurance obligatoire 23
1.2.2) La réassurance facultative 23
1.2.3) La réassurance facultative obligatoire (FACOB) 24
SECTION 2 : ANALYSE DU PORTEFEUILLE DE LA COMPAGNIE NCA RE 24
2.1) Description du portefeuille selon les branches 25
2.2) Taux de commissionnement selon les branches 26
2.3) Analyse des affaires facultatives selon les branches. 27
2.4) Analyse de la sinistralité par branche (Traité) 28
PARTIE II : LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES DU DEPARTEMENT TECHNIQUE ET SES CONNEXIONS AVEC LE DEPARTEMENT COMPTABLE D'UNE COMPAGNIE DE REASSURANCE DANS L'ESPACE CIMA : CAS DE NCA-RE 30
CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES TECHNIQUE ET COMPTABLE 31
SECTION 1 : FONCTIONS ET OBJECTIFS D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES TECHNIQUES ET COMPTABLES 31
1.1) Fonctions d'un dispositif de suivi des procédures techniques et comptables 31
1.2) Objectifs d'une MEPDSP 32
SECTION 2 : LES FORMES ET LES DIFFERENTES ETAPES DE LA MEPDSP 33
2.1) Missions avec une analyse de risques préalable 34
2.1.1) Communication avec des personnes ressources 34
2.1.2) Familiarisation avec les activités du (des) service(s) audité(s) 34
2.1.3) Conduite d'entretiens d'analyse de risques avec les responsables et les personnes ressources désignées 34
2.1.4) Identification de l'univers d'audit 35
2.1.5) Etablissement d'une matrice de risques 36
2.2) Mission sans analyse de risques préalable 36

2.2.1) Programme d'audit 36
2.2.2) Tests d'audit 36
2.2.3) Rédaction de FRAP 37
2.2.4) Elaboration du tableau (synthèse) 37
CHAPITRE II : APPLICATION DE LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI DES PROCEDURES (MEPDSP) AU SEIN DES DEPARTEMENTS TECHNIQUE ET COMPTABLE 38
SECTION 1 : INVENTAIRE DES PROCEDURES EXISTANTES AU SEIN DES DEPARTEMENTS TECHNIQUE ET COMPTABLE 38
1.1) Procédures retraçant l'essentiel des opérations au sein du département technique.. 39
1.1.1) Inventaire des procédures de la production 39
1.1.1.1) Procédures de souscription et d'enregistrement des affaires Traité 39
1.1.1.2) Procédures de souscription et d'enregistrement des affaires facultatives 42
A) Affaire Non Vie 42
A.1) Proposition de l'affaire 42
A.2) Analyse de l'affaire 42
A.3) Acceptation ou refus de l'affaire 43
A.4) Confirmation de l'affaire 43
A.5) Réclamation des bordereaux de prime 44
B) Affaire Vie 45
B.1) Analyse de la proposition 46
B.2) Analyse du dossier médical 46
B.3) Analyse de la cotation de la cédante 47
B.4) Acceptation et confirmation de l'affaire 47
C) Affaire Crédit-Caution 49
C.1) Information du proposant et étude de dossier 49
C.2) Analyse des éléments techniques du dossier 49
C.3) Acceptation ou refus de l'affaire 50
1.1.2) Inventaire des procédures des opérations du service Sinistre 51
1.1.2.1) Procédure de gestion des sinistres des affaires facultatives 52
A) Réception de la déclaration de sinistre par mail 52
B) Vérification de la couverture du sinistre et de notre participation 52
C) Ouverture d'un dossier sinistre 53
D) Suivi et mise à jour du dossier 53
E) Règlement et procédure de paiement 54
1.1.2.2) Procédure de règlement des affaires Traité 55
1.1.3) Inventaire des procédures du service Rétrocession 57
1.1.3.1) Procédures des opérations de rétrocession conventionnelle 57

1.1.3.2) Procédures des opérations de rétrocession spécifique 57
1.2) Procédures retraçant l'essentiel des opérations de réassurance au sein du département comptabilité-finance 59
1.2.1) Inventaire des procédures de la comptabilité technique 59
1.2.2) Inventaire des procédures du service Recouvrement 61
1.2.3) Inventaire des procédures du service de la Trésorerie 63
1.2.3.1) Procédures de paiement 64
1.2.3.2) Procédure de réception de fonds 65
SECTION 2 : ANALYSE DES PROCEDURES SUSCITEES ET RECOMMANDATIONS 66
2.1) Analyse des risques liés à l'application des procédures du département technique et recommandations 66
2.1.1) Cas de la production 66
2.1.1.1) Risques de contrepartie et recommandations 66
2.1.1.2) Risque de non application des taux de commissions et recommandations .. 67
2.1.1.3) Risque de sous-évaluation du taux de prime et recommandations 67
2.1.1.4) Risque portant sur les mouvements de portefeuille et recommandations 68
2.1.2) Cas des procédures de règlement des sinistres 69
2.1.3) Cas de la rétrocession 69
2.2) Identification et analyse des risques liés à l'application des procédures du département comptable 70
2.2.1) Cas du service comptabilité technique 70
2.2.1.1) Risque de paiement d'une PB non due et recommandations 70
2.2.2) Cas du service de Recouvrement 70
2.2.3) Cas du service de Trésorerie 71
CONCLUSION GENERALE 72
BIBLIOGRAPHIE i
ANNEXES ii
TABLE DE MATIERES v