

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES



INSTITUT INTERNATIONAL DES
ASSURANCES

PB :1575, yaouné

Tel : (237) 22 20 71 52 ; Fax : (237) 22 20 71 51

E-mail : iia@iiacameroun.com

Site web: <http://www.iiaca+meroun.com>



BUREAU REGIONAL AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE

RAPPORT DE FIN D'ETUDES ET DE STAGE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MAITRISE EN SCIENCE ET TECHNIQUES D'ASSURANCES (MST-A)

Cycle II : 14^{EME} promotion 2018-2020

THEME :

**L'OPTIMISATION DU PROCESSUS DE LA SOUSCRIPTION A
L'ETABLISSEMENT DES SITUATIONS FINANCIERES DES CEDANTES:
CAS DU BRAC DE LA CICA-RE**

Présenté et soutenu par :

AKOGO OBIANG
Luis Mba

Sous la direction de :

OUEDRAOGO Jean Paul
Souscripteur Principal Non
Vie du BRAC

NOVEMBRE 2020

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- A ma très chère grande mère AVOMO OBIANG Angela ;
- Ainsi qu'aux personnes suivantes :
AKOGO OBIANG Maria Pilar ;
OBIANG AKOGO Miguel Angel,
EDJANG MICO José Rafael et
ASAMA ASAMA AVOMO Gabriel.

Il nous revient, avant tout développement, d'exprimer notre gratitude aux personnes et aux organismes qui ont rendu possible ce travail à travers leurs soutiens matériel, financier et moral, diverses contributions, conseils et disponibilités, avant et pendant notre stage académique.

Nous adressons particulièrement ainsi notre profonde gratitude aux personnes suivantes :

- Monsieur **Jean Baptiste N. KOUAME**, le Directeur Général de la Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membres (CICA-RE), pour avoir marqué son accord sur notre demande de Stage dans le cadre de l'Assistance technique offerte par l'institution ci-dessus aux pays et aux compagnies d'assurance de la zone CIMA ;
- Monsieur **Barthélemy ZOUA**, Directeur Régional du Bureau Régional Afrique Centrale (BRAC) de la CICA-RE pour nous avoir accueilli en stage dans la structure qu'il a la mission de diriger et gérer, appuyé sur l'accord principal ci-dessus;
- Au Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA) à Yaoundé, Monsieur **URBAIN ADJANON** pour sa bonne gouvernance de l'Institut durant toute la période de la formation et particulièrement à l'essor de la crise sanitaire ;
- Au Directeur des Etudes de l'Institut International des Assurances, très particulièrement pour sa disponibilité et sa patience durant la formation à l'Institut International des Assurances;
- Monsieur **Jean Paul OUEDRAOGO**, Souscripteur Traité Non Vie Principal et notre encadreur principal pour sa disponibilité et ses décisives révisions pour l'amélioration du rapport ;
- Tout le personnel du BRAC, pour leur participation en termes de conseils et échanges durant notre passage dans tous les Services Techniques et Administratifs ;
- Très particulièrement, Monsieur **Dundas Tiffany GANDZIEN**, Souscripteur Traité Non Vie au Bureau Régional Afrique Centrale (BRAC) de la CICA-RE, pour sa confiance et sa générosité en nous accueillant dans son milieu familial avec une grande hospitalité durant la période de notre Stage dans la structure mentionnée ci-dessus ;
- Monsieur **Akuété Kafui ADAMAHETO**, Directeur Technique de Production et Réassurance de la Compagnie Professionnelle des Assurances (CPA) du Cameroun pour sa disponibilité durant notre passage dans sa Direction, et pour sa participation accentuée pour la correction d'erreurs de forme sur le Rapport ;
- La Compagnie nationale d'assurance GEPETROL SEGUROS S.A., et à la personne de son Directeur Général Monsieur **PEDRO EWORO MAYE** pour m'avoir recommandé en stage au BRAC de la CICA-RE;
- A tout le personnel enseignant de l'IIA (promotion 2018-2020) pour avoir assuré notre formation dans le cadre de l'objectif de profil académique et professionnel recherché ; et au personnel administratifs, pour leurs divers messages d'appui et de motivation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ADB : Autres Dommages Aux Biens.
- BRAC : Bureau Régional Afrique Centrale;
- CICA-RE : Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membres de la CIMA ;
- CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances ;
- COB : Comptabilité des Opérations Bancaires ;
- DG : Direction Générale/Directeur Général;
- DR : Direction Régionale/Directeur Régional;
- EDP : Traité Excédent de Pleins ;
- GREAS : Logiciel Métier de la CICA-RE ;
- GS : Guide de Souscription ;
- GSR : Gestion des Soldes et Recouvrements ;
- NCB : No Claim Bonus Clause;
- PMD : Prime Minimum de Dépôt ;
- PREC : Provisions pour Risques en Cours ;
- PSAP : Provisions pour sinistres à Payer ;
- QP : Traité Quote-Part ;
- RC Automobile : Responsabilité Civile Automobile ;
- RCD : Responsabilité Civile Décennale ;
- RCG : Responsabilité Civile Générale ;
- RDV : Rendez-Vous ;
- SAP : Sinistres à Payer ;
- SP : Sinistres Payés ;
- XAF : Franc CFA Afrique Centrale ;
- XL : Stop Loss.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Présentation du Siège et des Bureaux de Représentation. -----	7
Tableau 2: Présentation d'une Programme de réassurant -----	22
Tableau 3: Couverture complémentaire en Traité Non Proportionnels -----	22
Tableau 4: Informations spécifiques par risques -----	25
Tableau 5: Compte courant de Réassurance Proportionnel (1) -----	32
Tableau 6 : Compte Préliminaire -----	32
Tableau 7: Compte Complémentaire : -----	32
Tableau 8: Compte courant de Réassurance Proportionnel(2) -----	32
Tableau 9: Présentation des risques selon les caractéristiques -----	34
Tableau 10: Description des Sinistres -----	36

RESUME

Le thème choisi pour notre stage se veut une maîtrise de tout le processus de la souscription à l'établissement de situations financières dans une compagnie de réassurance et précisément au Bureau Régional Afrique Centrale (BRAC) de la Compagnie Commune de Réassurances des Etats Membres de la CIMA (CICA-RE). « CIMA » étant la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances.

Rappelons que le thème de notre rapport est axé sur « L'Optimisation du processus de la Souscription à l'établissement de situations financières des cédantes : cas du BRAC de la CICA-RE ».

En effet, la méthodologie du travail adoptée vise à jeter un regard critique tant au plan organisationnel que fonctionnel du BRAC de la CICA-RE dans le but de faire des propositions d'amélioration de l'environnement en interne et de sa relation avec ses partenaires.

Des insuffisances ont été effectivement identifiées pendant notre période d'imprégnation dans les différents Services, comme nous le constatons dans la deuxième partie (Chapitre I). Les propositions dans le cadre général ainsi que pour chaque Service spécifiquement, sont présentés dans le chapitre 2 de la 2^{ème} Partie.

Ces différentes solutions ne concernent pas uniquement la structure d'accueil principale, mais pour toute Compagnie de réassurance. Nous soulignons directement celle relative à la nécessité du développement d'une approche Service dans leurs relations avec les partenaires.

Ceci n'étant qu'une présentation sommaire du contenu de notre travail, nous vous invitons à approfondir dans la lecture et trouver dans ce document, soit une représentation fidèle de notre stage, soit les réponses à vos différentes questions éventuelles.

ABSTRACT

The theme chosen for our internship is a mastery of the entire process from underwriting to establishing financial situations in a Reinsurance company and specifically at the Central Africa Regional Office of the Common Reinsurance Company of CIMA Members States.

Let us recall that the theme of our report is centered on “Optimisation of the process of the Subscription to the financial situations of the BRAC of the CICA-RE”.

In fact, the work methodology adopted aims to take a critical look at both organizational and functional levels of the BRAC of the CICA-RE with the aim of making proposals for improving the internal environment and its relationship with its partners.

Déficiences were effectively identified during our period of impregnation in the various Services, as we see in the second part (chapter I). The proposals in the general framework as well as each Service specifically are presented in chapter 2 of second part.

These different solutions do not only concern the main reception structure, but for any Reinsurance Company. We directly underline the one relating to the need for the development of a Service approach in their relations with partners.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
RESUME.....	V
ABSTRACT	VI
SOMMAIRE.....	VII
INTRODUCTION GENERAL	1
PARTIE I : PRESENTATION DE LA CICA-RE ET DU BUREAU REGIONAL AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE A DOUALA	3
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA CICA-RE.....	4
SECTION 1 : L’Historique de la CICA-RE.....	5
SECTION 2 : Contexte de Représentation.....	6
CHAPITRE 2 : CADRE DU BUREAU REGIONAL D’AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE	9
SECTION 1 : L’environnement du stage.....	10
SECTION 2 : Déroulement du Stage	15
PARTIE 2 :	46
« OPTIMISATION DU PROCESSUS DE LA SOUSCRIPTION A L’ETABLISSEMENT DES SITUATIONS FINANCIERS EN REASSURANCE : CAS DU BUREAU REGIONAL D’AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE ».....	46
CHAPITRE 1 : DIFFICULTES DANS LE PROCESSUS	47
SECTION 1 : Difficultés Générales.....	47
SECTION 2 : Difficultés spécifiques.....	47
A. Difficultés au niveau de Souscriptions Facultatives et Traités :.....	47
B. Difficultés au niveau du Processus Comptable	48

CHAPITRE 2 : OPTIMISATION DU PROCESSUS : PROPOSITION DE QUELQUES SOLUTIONS	50
Section 1 : Solutions Communes :	50
Section 2 : Solutions Spécifiques à chaque service.....	57
1.-Service Facultatives	57
2.-Service Traité :	58
3.- Service de Vérification des Comptes :	60
4.- Service de Gestion de Soldes et Recouvrement :	60
CONCLUSION GENERALE :	62
ANNEXES	64
ANNEXE 1 :	64
ANNEXE 2 :	65
ANNEXE 3 :	66
TABLE DE MATIERE	67

INTRODUCTION GENERAL

A l'occasion de la fin de notre formation à l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé, comme il est de coutume, nous sommes appelés à passer une période de stage académique dans une compagnie d'Assurance, de Réassurance, un Organisme de Contrôle, une Société de Courtage en assurance et/ou en réassurance etc., selon le thème de mémoire ou de rapport choisi pour approfondir à travers des échanges orientés et pratiques avec des grands Cadres de la structure et notre encadreur principal, nos connaissances théoriques acquises durant notre formation.

Ce que, à notre avis, a été possible grâce à notre passage dans les différents Services de la structure principale d'accueil, à savoir le BRAC de la CICA-RE; et à la Direction Technique de Production et Réassurance de la Compagnie Professionnelle d'Assurance (CPA) du Cameroun. Cette dernière qui nous a accueillis dans le cadre de ses relations avec la structure BRAC pour notre familiarisation en compagnie de la technique comptable de réassurance et aspects convergentes.

Motivés par notre intérêt porté à la profession de la réassurance et par le constat que notre pays dont l'économie à base pétrolière a de grands risques qui sont placés en réassurance; cette réassurance est gérée par des Cadres expatriés car il n'y a pas de spécialistes Equato-Guinéens dans le domaine. Il y a donc là un besoin que ce stage va satisfaire.

Egalement, mon profil ayant intéressé la Compagnie nationale d'assurance GEPETROL SEGUROS S.A. (société ayant pour Mission la gestion de ces risques); cette dernière, à cet effet, a rendu possible précisément ce stage au Bureau Régional Afrique Centrale de la CICA-RE.

En effet, le thème choisi pour ce rapport porte sur « L'Optimisation du processus de la Souscription à l'Etablissement de Situations Financières des cédantes : cas du BRAC de la CICA-RE ».

Ce choix a été motivé par notre intérêt de maîtriser le fonctionnement d'une compagnie de réassurance. A cet effet, nous soulevons les insuffisances du contexte de travail en interne et dans leur relation avec les partenaires, pour enfin proposer les solutions permettant de surmonter ces insuffisances.

Pour atteindre l'objectif qu'on s'est fixé, nous nous posons les principales questions suivantes:

- Quelle structuration interne des différents Services permettant le fonctionnement du BRAC ?

- Quel est l'environnement interne en termes des difficultés rencontrées par les différents Services du BRAC pour l'accomplissement de leurs objectifs ?
- Quelles particularités dans le traitement d'affaires (nouvelles ou en renouvellement) ?
- Quelles bases de couverture offertes par le BRAC à ses différents partenaires?
- Quel traitement des risques exclus dans les traités de rétrocession au BRAC?
- Quels mécanismes prévus pour l'amélioration des relations avec les partenaires ?

Les réponses obtenues de ces différentes questions nous ont permis de comprendre les différentes spécificités du fonctionnement d'une Compagnie de Réassurance et particulièrement au niveau du BRAC.

Pour le développement du contenu de ce rapport, notre ligne d'approche est axée autour de deux parties. Chaque partie comptant 2 chapitres.

La première partie a été consacrée à la présentation de la CICA-RE (**chapitre I**), ainsi qu'à la description et la présentation du déroulement du stage (**chapitre II**). Tandis que la deuxième, est consacrée à la présentation des insuffisances, et dans le cadre général et par Services (**chapitre I**), ainsi qu'à la définition des propositions aussi générales que spécifiques par Services (**chapitre II**).

Ces solutions constituent, dans le cadre organisationnel et fonctionnel, les mécanismes d'action que le BRAC doit développer pour améliorer son environnement interne de travail, le cadre de ses relations avec les partenaires, ainsi que ses résultats.

PARTIE I : PRESENTATION DE LA CICA-RE ET DU BUREAU REGIONAL AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE A DOUALA

Comme annoncé dans l'introduction générale, cette première partie est axée autour de deux chapitres : l'un pour la présentation de la CICA-RE (**chapitre I**), et l'autre pour la présentation du BRAC, ainsi que le déroulement de notre stage (**chapitre II**).

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA CICA-RE

Cette présentation, en conformité aux grandes axes mentionnées dans l'introduction générale de la partie, que nous faisons dans les prochaines pages est purement descriptive et encadrée dans des grandes lignes suivantes :

- 1) Section 1: L'Histoire de la CICA-RE :
- 2) Section 2 : Contexte de Représentation :

Dans ce cadre, nous ferons certains commentaires sur des aspects qui avaient attiré notre attention.

SECTION 1 : L'Historique de la CICA-RE

Comme annoncé dans l'Introduction du chapitre ci-dessus, nous présentons dans cette section la naissance juridique de la Compagnie en définissant son année de création, ses raisons d'existence et sa dénomination, ainsi que son statut juridique selon l'Accord Portant Création de la CICA-RE.

Paragraphe 1.1.- La Naissance de la Compagnie

A.- Création de la Compagnie:

La CICA-RE fut créée en date du 24 septembre de 1981¹ par les 12 Etats Membres² de la CICA à l'époque. Pour ces Etats il est effectivement reconnu la qualité de « Membres Fondateurs » et « Actionnaires »³.

En plus de ces Etats, d'autres acteurs économiques et autres Etats membres de la CIMA pas encore membres de la CICA-RE, ont la possibilité de devenir actionnaires à condition d'adhérer aux projets de révision de l'Accord. A cet effet, en plus des Etats Membres Fondateurs, l'actionnariat de la CICA-RE est composé actuellement de 59 compagnies d'Assurances et de Réassurance, ainsi que deux Institutions Financières de Développement (BOAD, FSA)⁴.

La CICA-RE fut créée pour obéir aux objectifs suivants, eu égard des pays membres et ceux de la zone CIMA :

Selon l'Article 6 (Objet) :

- ✓ Permettre une rétention de prime maximum dans la zone CIMA (Art. 308 du Code CIMA⁵) (objectif économique) ;
- ✓ Retracer des risques souscrits dans la zone CIMA et en faire une Base de Donnée consistante (objectif statistique);
- ✓ Investir ses fonds dans les pays membres de la CIMA pour leur développement économique ;
- ✓ Fournir d'assistance technique aux pays membres.

B.- Dénomination et Statut juridique de la compagnie :

En créant cette compagnie par Accord signé entre 12 pays de la CIMA à l'époque, et dans les projets de révision⁶ ayant eu lieu à nos jours, à l'Article 2 (Dénomination) il est prévu pour la compagnie le nom « Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membre de la

¹ Article 1 (Création) de l'Accord Portant Création de la CICA-RE.

² Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Cote d'Ivoire, Gabon, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo.

³ Article 8 (Adhésion) de l'Accord Portant Création

⁴ BOAD : la Banque Ouest Africaine de Développement.

FSA : Fonds de Solidarité Africaine.

⁵ Article 308 code CIMA Voir l'Annexe 2 pour reprise de l'Article selon le Code CIMA.

⁶ L'Accord Portant Création de la CICA-RE a été révisé 7 fois.

CIMA ». Ce qui est conjugué avec son statut juridique, en termes de la nature du service, comme « organisation internationale à gestion commerciale »

Toutes autres Institutions ou sociétés de droit public ou privé. A cet effet,

Quelques Commentaires (voir l'Article 6 ci-dessus):

- Cette rétention maximum de primes dans la zone est supposée être possible en principe grâce aux cessions systématiques développées comme les Cessions légales sur traités (10% sur la part cédée et pas retenue) et Cessions légales au premier franc (5% sur toute souscription à la base); ainsi qu'à travers les cessions conventionnelles.

Cependant, dans la politique de réassurance du BRAC il y a une tendance de Rétrocession. En limitant à une couverture pour propre compte qu'à deux risques.

- Ce retracement de risques devrait pouvoir permettre l'obligation de constitution d'une cartographie des risques souscrits au service des souscriptions facultatives et traités ; proposé parmi les solutions spécifiques pour les deux services de souscription(voir chapitre II, 2^{ème} Partie).

L'exercice de cet objectif pourrait aussi concourir à la réalisation du premier dans le sens où il faut des statistiques relatives à plusieurs des risques qui sont exclus dans les traités de rétrocession (voir chapitre II, 2^{ème} Partie);

- Relativement à l'investissement des fonds : il se pose la question de savoir si la CICA-RE ou le BRAC de la CICA-RE dispose d'un Plan d'investissement dument configuré et révisé pour sa participation aux économies de pays de la CIMA.

Le BRAC intervient déjà en achetant éventuellement des Bons du trésor des pays membres ; et des Dépôts à Terme (DAT) dans les banques de chaque pays de la zone.

Il faut aussi préciser, dans ce sens, que le BRAC, à travers la sécurité offerte à ses partenaires par le biais de la réassurance et sa participation dans le paiement des sinistres survenus, il intervient dans la protection du tissu économique

SECTION 2 : Contexte de Représentation

Nous après la présentation de l'Histoire de la Compagnie faite dans la section ci-dessus, il nous revient de délimiter son cadre d'activité actuel en termes de zones, marchés ou pays où la Compagnie a la capacité de faire de la réassurance. A cet effet, nous développons les aspects suivants :

Paragraphe 2.1.- Siege, Bureaux de Représentation et Zones de Souscription

L'Article 4 (Siege) du même Accord mentionné ci-dessus, établit-il le siège social de la Compagnie à LOME (République Togolaise). Siège qui peut être transféré par le Conseil d'Administration en tout autre endroit du Territoire Togolais, à condition que la prochaine Assemblée Générale Ordinaire (AGO) le ratifie. Et partout ailleurs en dehors du Territoire Togolais, par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE), à condition que

L'Assemblée Générale des Etats Membres (AGEM) ratifie la décision.

Soit la présentation suivant les zones de compétences du siège et des Bureaux de Représentation :

Structures	Zones de Compétences
Siège	Asie, Moyen Orient et Amérique latine
BRAC	Afrique Centrale et pays assimilés
BRAO ⁷	Afrique de l'Ouest
Bureau de Contact Nairobi	Afrique Anglophone
Succursale Tunis	Maghreb.

Tableau 1 : Présentation du Siège et des Bureaux de Représentation.

La notion de zone de souscription se référant à l'endroit de situation du risque et à ne pas confondre avec la localisation du partenaire, encadre les régions ou pays où la CICA-RE à travers ses structures peut effectuer des opérations de réassurance.

Quelques Commentaires:

On peut souligner les aspects caractéristiques suivants définissant le niveau de collaboration et la particularité de chacun des Bureaux de Représentation :

- ✓ Chaque Bureau Régional et la Succursale de Tunis y compris, dispose d'une organisation interne de gestion et d'autonomie partielle⁸ dans le cadre de certaines fonctions techniques : souscription et comptabilisation (engagements et règlements)⁹ ; laissant la comptabilisation des opérations bancaires au niveau du siège (c'est un des facteurs de blocage que nous développons dans la 2^{ème} partie pour le Service de Gestion de Soldes et Recouvrement et pour lequel nous proposons une solution ponctuelle) ;
- ✓ Chacun réalise les opérations de réassurance dans une zone de souscription spécifique; pourtant, absence de concurrence entre elles ; cependant, au sein du BRAC on aperçoit des offres et des cas des règlements des soldes et primes concernant d'autres zones de souscription;
- ✓ Les bureaux régionaux disposent d'un livre commun de comptabilisation basé au siège (chaque bureau a un code identifiant, pour la distinction d'origine des fonds par exemple) ce qui est considéré comme sources de difficultés de gestion pour le BRAC (voir chapitres I et II, 2^{ème} Partie);

⁷ Bureau Régional Afrique de l'Ouest.

⁸ Il y a une centralisation des fonctions au niveau de certains services.

⁹ Au niveau du BRAC, la comptabilité faite est celle des engagements (Service Vérification des Comptes) et celle des règlements (service GSR).

Et en termes d'autonomie d'action du BRAC, on analyse les trois axes suivants :

- ✓ Axe de souscription d'affaires en réassurance Facultatifs et Traités : le souscripteur du BRAC a une autonomie de souscription sous réserve du respect du Guide de souscription de la Compagnie, du Manuel de Procédures internes, du Programme de Rétrocession et des notes de services; ces documents étant négociés, signés et mis en place par la Direction Techniques au siège. Le souscripteur régional est un agent soumis au respect des instructions ci-dessus et il n'a pas une autorité de décision pour modification du contenu, mais il est libre de faire de propositions qui peuvent être validées ou pas en fonction de leurs pertinences ;
- ✓ Axe de comptabilisation : la CICA-RE ayant un système divisionnaire de comptabilisation ; le Vérificateur des Comptes et le Gestionnaire de Soldes et Recouvrements du BRAC comptabilisent respectivement de façon autonome les engagements (constatation d'engagement (primes, soldes, Intérêts sur Dépôt etc.) : sur le compte courant) et les règlements (libération d'engagements : encaissement et décaissement : sur le compte client) relatives au Bureau ;
- ✓ Axe Gestion de Sinistres : après les derniers aménagements de l'organigramme, il est institué des Cellules Gestion sinistres dans les Bureaux Régionaux de la CICA-RE placées sous la supervision du Chef du Service Sinistre au siège ; le gestionnaire de Services Sinistres du BRAC n'a pas une autonomie d'action pour effectuer un paiement à la cédante. Cependant, il réalise les opérations suivantes de façon autonome :
 - L'instruction des sinistres ;
 - La validation des sinistres ;
 - La validation d'Appels au comptant.

CHAPITRE 2 : CADRE DU BUREAU REGIONAL D'AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE

Un deuxième chapitre s'annonce en guise d'extension du premier vu le besoin d'apporter plus de précisions relatif à notre structure d'accueil principale. Le chapitre premier nous donnant un cadre général, il s'avère cependant insuffisant pour confier atteinte l'objectif recherché.

A cet effet, nous introduisons ce 2^{ème} chapitre, comme prévu dans l'introduction générale de la Partie I, pour présenter le Bureau Régional Afrique Centrale, notre lieu précis du stage académique.

Ce chapitre sera décliné en deux sections nous permettant d'atteindre cet objectif. En effet ces sections se composent comme suit:

- 1) Section 1 : L'environnement du stage :
 - a. Création, Missions et Structure organisationnelle du BRAC ;
 - b. Zone de Souscription et Produits du BRAC.
- 2) Section 2 : Le déroulement du stage.

SECTION 1 : L'environnement du stage

Comme indiqué dans l'introduction du 2^{ème} chapitre ci-dessus, dans cette section nous annonçons la date de création du BRAC de Douala, ses Missions, ainsi que la structure organisationnelle définissant son fonctionnement interne.

Paragraphe 1.1.- Création, Missions et Organisation du Bureau Régional de Douala

A. Création :

La CICA-RE crée le Bureau Régional Afrique Centrale en 1999. C'était le tout premier Bureau Régional à voir le jour.

B. Missions :

Parmi les missions du BRAC, nous classifions les suivantes :

- ✓ Assurer la mise en œuvre de la politique de souscription de la CICA-RE dans sa zone de compétence ;
- ✓ Veiller à l'application stricte des procédures et du guide de souscription de la compagnie pour les opérations de souscription des Traités et Facultatifs Non Vie ;
- ✓ Coordonner et veiller à l'application des procédures internes au sein du Bureau ;
- ✓ Proposer toutes mesures susceptibles d'améliorer l'organisation et le fonctionnement du Bureau.

Connaissant la date de création et les missions du BRAC, connaissons aussi la façon dont sont structurée les services en interne.

C. Structure organisationnelle :

Le BRAC est à Douala depuis 1999 et compte aujourd'hui 18 ressortissants, la plupart étant des Cadres formés à l'Institut International d'Assurances (IIA), de neuf nationalités de la Zone CIMA qui y sont employés.

Le BRAC est composé de 11 services, parmi lesquelles, 10 sont reconnus dans l'organigramme et un n'est visible qu'en interne ; toutes concourent à la réalisation des objectifs stratégiques du Bureau Régional, visant l'optimisation du service en interne et l'amélioration de ses relations avec les partenaires.

Ces différents services sont les suivantes :

C.1.- Une Direction du Bureau Régional

Dont les missions sont les suivantes :

- ✓ Organiser et superviser la souscription et la gestion des Traités et Facultatifs dans sa zone de compétence, en veillant à l'application stricte des procédures et du guide de souscription de la Compagnie ;
- ✓ Mettre en œuvre les stratégies élaborées avec la DG¹⁰ pour le contrôle et la qualité des opérations de la zone ;
- ✓ Assurer la fonction commerciale par la recherche de nouvelles parts de marché et le développement du BRAC;
- ✓ Faire la promotion de la CICA-RE auprès de toutes les cédantes, y compris les cédantes Vie de sa zone de compétence ;
- ✓ Assurer les fonctions de représentation auprès de l'Etat du Cameroun en veillant à l'application de l'Accord de siège et au respect de la législation fiscale et sociale de l'Etat du Cameroun ;
- ✓ Assurer les fonctions de représentation auprès des organisations professionnelles des assurances du Cameroun ;
- ✓ Promouvoir et défendre l'image de la Compagnie à tout instant et en tout lieu.

C.2.- Un Assistanat de Direction

Principales missions :

- ✓ Superviser le standard et l'accueil des visiteurs du Bureau Régional ;
- ✓ Superviser la reprographie et autres tâches de vagemestre confiées au chauffeur du D.R;
- ✓ Tenir l'agenda des Rendez-vous(RDV) et de travail du DG;
- ✓ Coordonner les activités relatives à la messagerie du Bureau ;
- ✓ Gérer la caisse de menues dépenses.

C.3.- Une Sous-direction du BRAC

C'est une fonction qui n'est pas encore fonctionnelle et dont les principales missions sont les suivantes :

- ✓ Assister le Directeur Régional (DR) dans la supervision et la gestion des traités et des facultatifs ; en veillant l'application stricte des procédures et guide de souscription de la Compagnie ;
- ✓ Assurer la confection des tableaux de bord sur le niveau d'activités du BRAC soutenu par un commentaire sur les actions correctrices à mener ;
- ✓ Préparer le rapport d'activités du BRAC en relation avec les Services Gestion des Sinistres, Vérification, Gestion des Soldes et de Recouvrement et Services Administratif et Financier et sous la supervision du BRAC.

C.4.- Un Service Souscription Traités

Dont les principales missions sont les suivantes :

- ✓ Souscrire les Traités Non Vie des cédantes de la zone de compétence et assurer leur gestion technique ;

¹⁰ Direction Générale/Directeur Général (Page suivante).

- ✓ Assurer le contact commercial avec les cédantes ;
- ✓ Faire la promotion de la Compagnie auprès des cédantes afin de conquérir de nouvelles parts de marchés ;
- ✓ Proposer aux cédantes l'assistance de la Compagnie, dans le cadre d'une apéritive de leur programme ;
- ✓ Assurer le suivi des sinistres traités.

Ces missions sont atteintes à travers l'application des grandes lignes spécifiques suivantes :

- ✓ Acceptations de traités;
- ✓ Gestion des sinistres traités ;
- ✓ Visites commerciales et marketing.

C.5.- Un Service Souscription Facultatifs

Dont les principales missions sont les suivantes :

- ✓ Souscrire les Facultatifs des cédantes de zone de compétence suivant le GS¹¹ et assurer leur gestion technique ;
- ✓ Assurer le contact commercial avec les cédantes et faire la promotion de la Compagnie ;
- ✓ Assurer le suivi des sinistres Facultatifs.

C.6.- Le Service Gestion Facultatifs et Traités

Ce service n'existe pas dans le manuel d'organisation et de fonctionnement du BRAC. Il est assimilé au service de Production d'une compagnie d'Assurance et rattaché aux services Souscription Facultatifs et Souscription Traités. Il a pour tâches :

- La saisie et l'archivage des affaires confirmées dans le logiciel GREAS¹² ; ceci permet de déterminer le chiffre d'affaires de la compagnie au niveau du BRAC ;
- Assurer le retour des exemplaires signés des documents contractuels aux partenaires (cédantes ou courtiers) ;
- Communiquer à la comptabilité technique¹³ toute nouvelle cédante ou toute modification aux traités/facultatifs déjà saisis ;
- Assurer la mise à jour des saisies informatiques à chaque renouvellement de traités de rétrocession avec ou sans modification de termes et conditions ;
- Assister le souscripteur dans la confection des documents contractuels des cédantes apéritées ;
- Assister le souscripteur dans la réclamation des estimations de primes et des documents contractuels des cédantes apéritées.

C.7.- Un Service Vérification des Comptes (Comptabilité Technique)

Dont les principales missions sont les suivantes :

¹¹ Guide de Souscription de la Compagnie.

¹² Logiciel Métier de la CICA-RE.

¹³ Il s'agit aussi du Service de Vérification des Comptes.

- ✓ Assurer le rapprochement des soldes des Comptes Transitoires entre le BRAC de Douala et le Siège, via le Service Gestion des Soldes et Recouvrement (GSR) du Bureau ;
- ✓ Assurer la vérification, l'enregistrement des comptes et bordereaux de cessions facultatives et la confection des soldes ;
- ✓ Assurer l'enregistrement des PMD¹⁴ ;
- ✓ Assurer le rapprochement des soldes avec les cédantes en relation avec le Service Gestion des Soldes et Recouvrement du Bureau.

C.8.- Un Service Gestion des Soldes et Recouvrements :

Dont les principales missions sont les suivantes :

- ✓ Assurer l'efficacité des activités du Service Vérification des opérations ;
- ✓ Assurer la gestion des soldes et de recouvrements.

C.9.- Un Service Financier

Ses missions sont réalisées au niveau du Service des Soldes et Recouvrements ; donc il n'y pas un tel Service en interne. Mais c'est prévu dans leur manuel de fonctionnement comme un Service indépendant.

Sa principale mission est d'assurer la gestion comptable et financière du BRAC.

Pour mentionner quelques tâches :

- Assister le DR dans la gestion quotidienne des activités financières et comptables ; et
- Assister le Directeur Régional dans la préparation de budget du BRAC ;

Entre autres tâches.

C.10.- Un Service Administratif

Au niveau du BRAC il s'agit d'un agent administratif. Ce n'est pas en soi un Service.

Dont les principales missions sont les suivantes :

- Assurer la gestion des ressources humaines ;
- Assurer la gestion du matériel et du patrimoine ; et
- Assurer la gestion des relations extérieures et du protocole.

Paragraphe 1.2.- Zone de souscription et produits du Bureau Régional de Douala.

¹⁴ Prime Minimum de Dépôt.

A.- Zone de Souscription ou de compétence :

La zone de compétence du BRAC comprend les marchés non vie suivants :

- Des Etats Membres de la CIMA de l'Afrique Centrale. A savoir : *Cameroun, Congo, Gabon, Centrafrique, Tchad, Guinée Equatoriale.*
- Des Etats hors CIMA de l'Afrique Centrale et autres ci-après : *Angola, République Démocratique du Congo, Burundi, Sao Tomé et Príncipe, Djibouti, Rwanda, Ile Maurice, Seychelles, Madagascar, Comores.*

En précisant que la Cession Légale au Premier Franc n'est appliquée que dans les pays suivants : Congo, Cameroun, Gabon, Tchad et Centrafrique.

Il faut aussi préciser qu'il n'existe pas l'application du principe de l'automaticité d'appartenance à la CICA-RE pour les pays membres de la zone CIMA vu le caractère commercial de la même institution. En effet, les relations entretenues entre la CICA RE et un pays de la Zone CIMA mais hors CICA RE sont purement commerciales. C'est-à-dire, les Cessions Légales n'y sont pas appliquées, mais plutôt des cessions conventionnelles.

C'est le cas par exemple de la Guinée Equatoriale.

B.- Produits offerts par le BRAC de Douala :

Le BRAC offre sa couverture en réassurance dans le cadre de l'Assurance Non Vie aux cédantes de sa zone de souscription.

Les produits Non Vie sont :

- ✓ Incendie et Risques Annexes y compris Pertes d'Exploitation ; Risques Techniques¹⁵ et Risques Divers¹⁶ ; Responsabilité Civile Automobile ; Accidents ; RC¹⁷ Générale, RCD¹⁸ ; Transport ; Energie-Pétrole ; Caution.

En réassurant la Caution et la RCD uniquement pour propre compte. Et pour les autres risques, en achetant une couverture en récession.

Pour chacun de ces produits et par type de contrat de réassurance (Traité ou Facultatifs), et également par zone, il y a des limites de capacités de souscriptions indiquées dans le document appelé Guide de Souscription utilisé par les souscripteurs.

Ci-dessus une présentation sommaire et détaillée sur la naissance, la structure organisationnelle et contexte actuel de zone de prestation du Service de réassurance pour le BRAC de Douala.

Ci-dessous, pour plus de détails, nous procédons à décrire notre passage dans les différents services de la Compagnie d'accueil principal.

¹⁵ Risques Techniques : Bris de Machine/Tous Risques Industriels/Perte d'Exploitation et TRC/TRM

¹⁶ Risques Divers : Bris de Glaces/Dégâts des eaux/Vol

¹⁷ RC : Responsabilité Civile.

¹⁸ RCD : Responsabilité Civile Décennale

SECTION 2 : Déroulement du Stage

Paragraphe 1.1.- Programme du Stage

Le programme de stage fut défini comme indiqué dans l'annexe 3 par Monsieur Jean Paul OUEDRAOGO, notre encadreur principal.

Préciser que du total de douze semaines prévues pour le stage, neuf ont été dédiées pour compléter notre passage dans les différents services de la structure d'accueil et une chez la cédante indiquée ci-dessus. Les deux restantes pour améliorer la forme et le fonds du rapport.

Notre stage s'est défini principalement par le passage dans les services techniques, en dehors des échanges éventuels développés avec le personnel des Services Administratifs.

Préciser que la configuration de notre stage avait permis la définition du thème du rapport. Dans l'intérêt de soulever de différentes difficultés générales et spécifiques par services pour aboutir à des propositions des solutions pouvant permettre résoudre chacune des insuffisances et améliorer les relations du BRAC avec ses différents partenaires.

Ci-dessous nous décrivons effectivement notre stage dans la structure d'accueil principal en termes de tâches accomplies ou ce qu'on a eu à apprendre par service.

Par Services, durant notre passage, nos échanges ont porté sur:

A.- Au Service de Souscription Traités

Sous la supervision et accompagnement de notre encadreur Principal M. Jean Paul OUDRAOGO; nous avons eu à:

A.1.- Faire des rappels théoriques sur les Traités

En le faisant, l'objectif était de nous faire comprendre qu'il est important de savoir que la profession du réassureur n'est pas vraiment loin de la théorie apprise à l'école. Alors il faut avoir au bout des doigts tout ce qu'on y a appris.

Alors, dans les échanges, nous faisons ressortir les aspects suivants :

Les traités sont de façon résumée des contrats de réassurance où la cédante et le réassureur se donnent respectivement l'obligation de poser les actes de cession et d'acceptation ; les caractéristiques des risques couverts et les conditions de couverture étant définies à la base, dans le document contractuel (le traité).

En réassurance deux types de traités sont prévus: Proportionnels et Non Proportionnels. Chacun présentant ses caractéristiques particulières au niveau de la couverture par risque ou l'ensemble du portefeuille, ainsi que les particularités (clauses spécifiques).

A.2.- Analyser les étapes de Souscription en Traités

L'objectif était de nous expliquer et faire connaître la façon dont la souscription d'un traité est faite et les procédures à suivre. Et nous avons appris:

Phase 1 : la réception de l'offre

Les affaires reçues par le Souscripteur Traité pouvant être affaires nouvelles ou affaires en renouvellement ; le traitement varie selon que la CICA-RE est suiveuse ou l'apéritrice du traité.

Ces offres arrivent généralement par e-mail ; les échanges pouvant s'étendre sur l'application mobile whatsapp (vu la facilité de communication qu'elle offre).

Précisons qu'au niveau du BRAC on trouve des Cessions Conventionnelles et Cessions Légales au premier franc.

Pour les affaires en Cessions conventionnelles, il y a contrainte d'acceptation ou de rejet en fonction de l'appréciation sur la rentabilité ou profitabilité de l'affaire faite par le Souscripteur Traité.

Phase 2 : L'analyse de l'offre

Concerne le processus de tamisage des offres fait par le Souscripteur Traité en fonction de l'appréciation en termes des rentabilités et dans le cadre de conformité avec la politique de souscription de la CICA-RE (BRAC).

I.- En cas de nouvelles affaires :

Selon qu'il s'agisse d'une affaire souscrite en direct ou par intermédiaire d'un courtier. Les informations requises pour évaluer de telles offres varient selon que la CICA-RE (BRAC) soit sollicitée pour proposer une cotation en position de leader ou pour une simple participation.

CICA-RE suiveuse :

Le souscripteur doit se satisfaire de réponse aux questions :

1. Le type d'affaire offerte entre-t-elle dans la limite de mes acceptations ?
2. L'offre fait-elle partie de la zone de souscription ?
3. Quel a été le résultat du dit traité au cours de 5 ou 3 dernières années, sinon sa profitabilité dans la même période, sur la base des statistiques fournies ?
4. La CICA-RE (BRAC) en tant que suiveuse, est-elle contente des conditions de garanties proposées par l'apériteur (commissions, taux de primes etc.)?
5. Quelle est la performance de la cédante en termes de règlement des soldes s'il s'agit d'une ancienne cédante ?

CICA-RE Leader :

Pour coter un programme en position de leader :

A.- Si ancienne compagnie :

1. Le profil des dirigeants ;
2. Statistiques par branche, de cinq dernières années incluant :
 - Primes, commissions, sinistres payés et sinistres à payer ;
 - Les risques de points du portefeuille ;
 - Les principaux sinistres enregistrés ;
 - Les prévisions d'émissions de primes de l'exercice ;
 - Le profil prévisionnel de portefeuille ;
 - Le récent rapport annuel ou bilan de la compagnie ;
 - Le schéma de la réassurance souhaitée.

B.- Si compagnie nouvellement créée :

1. Les profils de dirigeants ;
2. Le business plan ;
3. Le certificat d'agrément ;
4. Les prévisions d'émissions des primes sur trois années ;
5. Le profil prévisionnel du portefeuille ;
6. Le Schéma de réassurance souhaité.

II.- En cas de renouvellement :

C'est plus facile à gérer selon que la CICA-RE est soit apéritrice, soit suiveuse :

CICA-RE suiveuse :

Le souscripteur doit s'assurer :

1. Que les conditions de renouvellement sont acceptables, eu égard aux statistiques communiquées par la cédante, comparées aux statistiques produites par les services de la compagnie de réassurance ;
2. Que les comptes courants des trois premiers trimestres ont été envoyés ;
3. Qu'au moins le solde de ces comptes arrêtés au deuxième trimestre a été réglé ;
4. Que les primes provisionnelles échues ont été réglées ;
5. Que les comptes d'ajustements des exercices antérieurs ont été envoyés et les soldes y relatifs réglés ;
6. Que les primes cédées sont économiques.

II.1- Comment est faite la souscription d'une affaire en renouvellement ?

Un avis de résiliation par ordre est envoyé le 30 septembre de l'année en cours.

Par la suite, le souscripteur et la cédante entrent en négociation pour une période de trois mois. C'est-à-dire du 1/10/N au 31/12/N.

Pour ce faire, la cédante est tenue d'envoyer au réassureur les informations suivantes :

- Profil portefeuille¹⁹ par branche concernées ;
- Statistiques de sinistres par branche concernées (sinistres de l'année qui termine);
- Sinistres par branche relatif à l'avis de sinistre²⁰ ;

En plus, la cédante peut demander une révision des accords préétablis sur le traité de l'année N-1, cela dans l'intérêt d'optimiser son programme de réassurance et en fonction du niveau d'exploitation de certains « droits » qui lui sont accordés.

Par exemple une cédante peut demander (cas de données de nécessaire accord réciproque) ou modifier (si cela lui revient à lui seul), selon les cas:

- Une révision à la baisse des niveaux de portées et de la priorité, cela en ayant peut être constaté sur ses statistiques qu'elle achète des capacités jamais ou rarement consommées,

Commentaire :

Ce qui constitue un élément de blocage dans la souscription de traités, car cela entraîne une diminution spontanée du Chiffre d'Affaires. Que le BRAC soit suiveur ou leader. Alors il faut pour le BRAC la nécessité de développer une « approche service » dans sa politique de souscription avec les partenaires de la zone (voir Chapitre II, 2^{ème} Partie).

- Une modification du type de primes (Prime Forfaitaire, Prime Provisionnelle ou Prime Minimum de Dépôts) pour les traités non proportionnels ; cela selon que c'est une nouvelle compagnie ou ancienne, voyant l'aspect de maîtrise ou non de son portefeuille ;

Commentaire :

Ici il s'impose l'obligation pour le BRAC de faire des propositions ou recommandations au partenaire sur leurs stratégies de réassurance ; le partenaire a besoin d'être confiante de son extension de couverture en réassurance ; au cas où il trouve qu'il dépense plus qu'il n'en faut, il pourrait décider de modifier les accords avec son réassureur, ce qui impacte sur le chiffre d'affaires de ce dernier (voir Chapitre II, 2^{ème} Partie) ;

- Une révision à la baisse du taux de prime en cas d'absence de sinistres de la branche concernée ;
- La suppression d'une tranche par exemple en XS²¹ jugé superflu en fonction de changement dans leur politique de souscription ;
- Le taux de cession pour les traités proportionnels (révision à la baisse);
- L'assiette estimée de primes ressortie de ses analyses statistiques pour les traités non proportionnels. Etc.

Demander (cas de changements de nécessaire accord réciproque) que le réassureur puisse accepter sous contrainte par exemple, selon les cas de l'application de légères

¹⁹ Voir l'Annexe 4 pour présentation du Profil de Portefeuille.

²⁰ Voir l'Annexe 5 pour présentation des Sinistres relatif à l'avis de sinistres.

²¹ Excédant de Sinistres.

révisions à la hausse sur le taux de primes qui lui revient ; et modifications directe (si cela lui revient seul à la cédante) que le réassureur est tenu d'accepter.

En cas d'absence d'accord, le réassureur fait un TENU COUVERT à la demande de la cédante conforme aux traités passés.

Le souscripteur procède donc à la préparation des cotations des traités, à proposer à la cédante si apériteur ; ou en tant que suiveur, le souscripteur BRAC attend les traités de l'apériteur.

En cas d'accord, et si la CICA-RE est apéritrice, le souscripteur BRAC procède à la confection définitive des traités.

A.3.-Analyser la configuration de Certains Traités

La façon dont les traités sont confectionnés définit généralement le type de la relation entre les parties en termes d'attentes et risques auxquels sont exposés en cas de non-respect des termes du traité. En effet, il était important de connaître et comprendre les particularités y relatif.

Ce qui revient à dire que selon que c'est une nouvelle compagnie ou ancienne, il y a des particularités à bien maîtriser et saisir pour éviter les cas de choix d'une politique de primes inadéquate; cas des dépenses exagérément élevées sur les Primes Minimum de Dépôt, par exemple. Et pour une ancienne compagnie, maîtriser son portefeuille et proposer des modifications par exemple sur le niveau de portée et priorité, entre autres.

Eléments constitutifs d'un traité:

Un traité est composé généralement des indications suivantes :

✓ La Cédante/Courtier:

C'est la Compagnie d'assurance qui transfère le risque au réassureur. Ou bien, si c'est un intermédiaire, on parle d'un Courtier de Réassurance;

✓ Durée et Effet du Traité:

C'est la durée pendant laquelle l'assureur compte bénéficier de la couverture du réassureur sous réserve de paiement d'une prime de réassurance. Eventuellement c'est équivalent à la durée de certains contrats d'assurance du portefeuille couvert sen traité. Raison pour laquelle on constitue des dépôts de primes et des sinistres;

✓ Forme du contrat :

Il peut s'agir d'un traité Proportionnel ou Non Proportionnel. En cas de Traité Proportionnel : Quote-Part et Excédant de Plein. Et pour Non Proportionnel : Excédent de Sinistres (par risque ou évènement) et Stop-Loss.

Un Traité Quote-Part peut être accompagné d'un Traité Excédent de Sinistres. A cet effet, on parle de Traité Excédant de sinistres sur rétention. Mais il y a aussi des cas d'Excédant de sinistre sur la totalité de la Souscription ; dans ce cas c'est Excédant de

sinistre sur souscription. Relatif au premier, la rétention étant celle du Traité Proportionnel ;

✓ Territorialité :

C'est l'étendue géographique du contrat. C'est-à-dire les villes, régions, pays etc. où le contrat est considéré être en vigueur ou le lieu où l'assuré est considéré être couvert.

✓ Exercice de rattachement :

Pour la gestion des sinistres survenus en année N et non réglé totalement, dont la période de liquidation s'étend aux années suivantes, ainsi que le cas de sinistres tardifs; ici on prévoit trois méthodes de gestion de sinistres, tels que :

- Gestion par année de survenance ;
- Gestion par année de souscription ;
- Gestion par exercice comptable.

Plus de détails dans la partie relative à la Vérification des Comptes.

✓ Dépôts de primes :

Concerne la constitution de PREC²² pour la couverture de sinistres futures relatifs aux risques en cours. Pour les polices à cheval sur deux années, la constitution de Dépôt est à 36% des Primes Cédées.

✓ Dépôts de sinistre :

Concerne la constitution de PSAP²³ pour la couverture de sinistres survenus en N et non liquidés totalement, de même pour les sinistres tardifs.

Ce dépôt est fixé toujours à 100% de SAP à la charge du réassureur.

Ces deux dépôts et de primes et de sinistres, sont faits à la fin de l'année. Tandis que les opérations opposées, donc les libérations et constatation des intérêts sur dépôts, sont faites en début de l'année suivante celle la constitution.

✓ Avis de sinistres:

Concerne le minimum de déclaration de sinistre. Concerne les sinistres susceptibles de faire jouer la couverture du traité et de prendre une grande ampleur au cas où les mesures conservatoires ne soient pas prises. Ils sont exprimés en pourcentage de la priorité.

✓ Sinistres au comptant ou Appel au Comptant:

Il s'applique aux sinistres survenus au milieu de l'année en indiquant un montant minimum en fonction de l'importance du dommage à partir duquel l'assureur a le droit de demander la participation immédiat du réassureur. C'est une avance sur Dépôt de sinistres que fait le réassureur pour alléger la trésorerie du partenaire.

²² PREC : Provision Pour Risques en Cours (Voir Glossaire).

²³ PSAP : Provision Pour Sinistres à Payer (Voir Glossaire).

✓ Limites de souscription:

Pour les traités proportionnels: ou la somme assurée ou la Limite contractuelle d'indemnité (LCI) ou le Sinistre Maximum Possible (SMP). La somme assurée est accompagnée de taux de cession et de rétention.

Pour les traités non proportionnels : les limites de souscription sont définies en termes de priorités, de portée et le plafond ; ceci par branche ou précisément en cas d'existence de tranche, par risque ou par évènement ;

✓ Assiette de primes:

Pour les traités proportionnels c'est la somme assurée, à répartir en fonction de taux de cession et de rétention. Même s'il y a une Limite Contractuelle d'Indemnité²⁴.

Pour les traités non proportionnels, l'assiette de primes correspond à la production estimée sur le portefeuille pour l'année de couverture suivante. Il est souvent identifié comme « Prévision d'Aliment ».

✓ Monnaie :

Normalement c'est la monnaie du pays de la cédante ;

✓ Clauses spécifiques :

En cas de traités proportionnels : On a les commissions, les participations bénéficiaires et la clause du partage de sorte, la Constitution de PREC et des PSAP ;

Pour les non proportionnels : clause d'indexation, de stabilité, la Constitution de PSAP, la Reconstitution de Garanties.

A.4.- Introduire Programme de Réassurance et décortiquer pour certaines cédantes données, leur Programme de Réassurance

Un Programme de réassurance définit en soi la politique ou la stratégie de placement de risques souscrits à la base par une compagnie d'assurance pour se protéger contre des éventuels sinistres majeurs susceptibles de déséquilibrer son portefeuille. '.

Les termes du traité, négocié par la cédante, pour la couverture d'un portefeuille, détermine son niveau d'une protection et d'engagement et influence sa stabilité financière en cas de sinistres.

Une cédante peut décider de souscrire en réassurance un traité QP et sans l'accompagner d'une protection suffisante ou minimum en Excédent de Sinistres sur sa rétention. Dans ce cas, la cédante garde pour elle sa rétention QP et s'expose à des risques importants. Il y a aussi celles qui par contre jugent nécessaire une couverture complémentaire en Excédent de Sinistre sur sa rétention en QP ou EDP.

Voici une présentation d'un programme de réassurance pour deux cédantes dont les noms ne seront pas identifiés : Cédante X et Cédante Y

Couverture sur Traités Proportionnels :

Traité	Branches	Somme Assurée	Rétention	Cession
QP	Crédit et Caution	1000.000.000	(60%) 600.000.000	(40%) 400.000.000
EDP	Risques Techniques BDM et TRC/TRM	CS= 1000000000 CS= 2.500000000	100000000 500000000	900000000 2000000000
EDP	Risques Techniques Incendie et ADB RD, Vol, Global Banques	CS=5000000000 CS=5000000000	1000000000 1000000000	4000000000 4000000000

Tableau 2: Présentation d'une Programme de réassurant

Couverture complémentaire en Traité Non Proportionnels :

Traité	Branches		Portée	Priorité
XS/rétention	Crédit et Caution		5800000000	200000000
XS/rétention	Risques Techniques			
		BDM	50000000	50000000
		TRC/TRM	450000000	50000000
XS/risques et événement sur souscription	Transport Corps et Faculté		450000000	50000000
XS/souscription	Auto, RCD et Individuel Accidents		3960000000	40000000
XS/rétention	Risques Techniques Incendie et ADB	Tranche 1 :	400000000 500000000	100000000 500000000
	RD, Vol et G. Banque	Tranche 2 :	20000000 50000000	30000000 50000000
		Tranche1 : Tranche 2 :		

Tableau 3: Couverture complémentaire en Traité Non Proportionnels

A.5.- Comprendre l'environnement commun de travail du Souscripteur Traité et Souscripteur Facultatifs

Les souscripteurs prennent des décisions de souscription sous réserve du respect de documents de références suivant :

- Guide de souscription ;
- Manuel de procédures de souscription non Vie ;
- Programme de Rétrocession ;
- Les notes de services ;

- Le logiciel métier.

Chacun de ces documents définit un cadre d'action délimité pour le souscripteur, avec une marge restrictive (souscription de certaines affaires sous l'approbation du Directeur Régional ou le rejet catégorique).

Essaie de définition de quelques documents :

Guide de Souscription :

Comme l'indique son nom, dans ce document on définit les conditions techniques exigées pour les offres ciblées par le souscripteur du BRAC.

Et c'est suivant ces conditions que le souscripteur effectue les analyses avant toute prise de décision de souscription.

Sommairement, on peut y trouver les informations suivantes :

- Les critères d'évaluation de l'offre Facultatifs ou Traités ;
 - Le taux indicatifs de prime des offres Facultatifs suivant les branches ;
 - Le taux indicatif de commission pour les Facultatifs ou Traités suivant les branches ;
 - La prime acceptable pour une affaire Facultatifs ou un Traité;
 - Les conditions de souscriptions des risques à fort potentiel catastrophe ;
 - Conditions de souscription pour les risques spécifiques pris pour propre compte (Caution, RCD) ;
 - Les risques à exclure des souscriptions Facultatifs ou des Traités ;
 - Les conditions d'apérition des traités ;
 - Les types de traités à proposer aux cédantes, suivant les branches ;
 - Les zones et/ou pays à exclure des souscriptions ;
 - Les limites d'engagement suivant les zones de souscription ;
- Etc.

Programme de Rétrocession :

Le BRAC compte sur des accords de rétrocession, mis en place par la Direction Générale, comme stratégie assimilable à la nécessité des plans de réassurance dans les compagnies d'assurance pour la participation en couverture en troisième niveau.

Et les décisions des souscripteurs du BRAC dépendent des limites et exclusions de garanties prévues dans ces accords de rétrocession, sauf pour les cas de risques couverts pour propre compte : Caution et RCD.

A cet effet, sauf souscription pour propre compte du BRAC, toute garantie ayant été souscrite à la base par la cédante et qui n'entre pas dans les traités de rétrocession est exclues.

B.-Souscription Facultatifs

Sous la Supervision et l'accompagnement de Messieurs WAFO GUY et ROLUX DOSSA ; nous avons eu à :

B.1.- Faire des Rappels théoriques sur les Facultatifs

L'objectif étant de comprendre le quotidien du souscripteur des Facultatifs, et en même temps d'établir une différence avec la souscription des traités qui est évidente pour les professionnels, mais difficile à saisir pour nous qui observons de l'extérieur le fonctionnement d'une compagnie de réassurance ; il se dégage les caractéristiques suivantes :

- La souscription Facs est faite affaire par affaire : c'est-à-dire que les partenaires adressent au souscripteur leurs offres de placement risque par risque ;
- Chaque risque qui est couvert en réassurance facs est connu par le souscripteur et sa maîtrise devient possible ;
- Les négociations entreprises, sont basées sur les caractéristiques spécifiques de chaque risque ;
- En facs sont offerts en réassurance généralement les risques dont le capital est supérieur à la capacité de souscription accordée dans le traité ; ainsi qu'en cas de risques qui constituent des exclusions dans les traités.
- Il est possible d'avoir des Facs Proportionnelle ou des Facs Non Proportionnelle,

Mais au BRAC, on trouve beaucoup plus les Facultatifs Proportionnels en Quote-Part.

B.2.- Etudier les étapes de la Souscription en Facultatifs

Etape 1 : L'offre d'affaires

Le souscripteur des affaires Facultatifs, comme le souscripteur des Traités, peut recevoir, par courrier électronique ou par téléphone, deux types d'affaires : nouvelles affaires et affaires en renouvellement.

Pour faire des analyses sur les affaires placées en facs, le souscripteur a besoin généralement des informations suivantes, qui doivent être communiquées par celui qui fait la demande de placement au BRAC selon le risque :

Informations communes à toutes branches :

- L'origine de l'affaire ;
- L'activité de l'assuré ;
- Le capital assuré ainsi que des détails par garantie et extensions de garanties ;
- Les risques couverts et exclus en assurance ;
- La prime totale originale ;
- Compagnie apéritrice ;
- La franchise à la charge de l'assuré ;
- La législation applicable en cas de litige ;
- La situation géographique du risque ;
- La période de couverture ;
- La sinistralité des dernières années ;
- Limite contractuelle d'Indemnité ;
- La part de la cédante sur le risque ;
- Le découvert en facultatifs et la part proposée ;

- La part du traité ;
- La commission de réassurance ;
- L'existence de coassurance ou non.

Informations spécifiques par risques :

INCENDIE	ENGINEERING	MARITIME	RC GENERALE ET RC PROFESSIONNELLE
Nature de la construction	Nom, adresse et expérience du Maître d'œuvre, du maître d'ouvrage et de l'entrepreneur	Nature de la marchandise	Somme totale assurée par extension de garanties : RC exploitation (en dommages corporel, matériel et immatériel)
Moyens de prévention et de secours	Intitulé du projet ; planning d'avancement des travaux	Conditions de voyage(en vrac, container ou autres)	Chiffre d'affaire/Masse salariale de l'entreprise assurée ;
Capitaux assurés sur le risque principal	Moyens de protection et de prévention contre l'incendie ;	Nom du navire ; Pavillon ;	effective de l'entreprise assurée ;
Dernier Rapport de visite technique	Période des travaux, période d'essais, période de maintenance	nature de l'emballage ; nombre de colis ; rapport de carénage, certificat de navigabilité ;	Somme totale assurée par extension de garantie : RC Livraison (en dommage corporel, matériel et immatériel)
Nature du risque	Liste des engins de chantier si couverture demandée (avec nom du constructeur, année de construction et caractéristiques)	Connaissance	

Tableau 4: Informations spécifiques par risques

Etape 2 : l'analyse de l'offre

Et en cas de nouvelles affaires, il se satisfait de réponses aux questions suivantes :

1. L'affaire entre-t-elle dans notre zone de compétence ?
2. Le risque proposé est-il exclu des traités de rétrocession ? pris ou non pour propre compte ?
3. L'affaire a-t-elle été offerte par une autre cédante ? (risque de cumul)
4. Qu'elle est la fréquence de sinistres dans les 3 ou 5 dernières années ?

5. Les garanties accordées à la base, sont-elles adaptées au(x) risque(s) souscrit(s) ?
6. Est-ce que la prime cédée est une prime économique ?

Mais pour le renouvellement, le souscripteur Facs se satisfait de:

1. Disposer de la police d'assurance (qui n'est pas envoyée au départ) ;
2. Savoir si les primes échues ont été payées ;
3. Savoir si les comptes de cession relatifs aux exercices derniers ont été communiqués ;
4. Savoir si les conditions de garanties de l'exercice passé ont été maintenues ou changées. ;
5. Et en cas de changement, vérifier son influence sur le taux de prime et même montant de la prime.

Dans le cadre des offres de placement communiquées par les cédantes, le souscripteur Facs leur facilitent des modèles de présentation de placement par branche. Documents que vous trouverez dans la partie annexe de ce rapport.

Etape 3 : Décision de souscription

Le souscripteur souscrit toute affaire réunissant les conditions d'une offre cible en termes de rentabilité et condition de caractéristiques de l'offre.

Si l'analyse faite aboutit à la décision de souscription ou de rejet, le souscripteur revient au partenaire pour lui communiquer la décision prise.

B.3.-Divers

Concerne les échanges maintenus en termes d'aspects variés sur les particularités des garanties, des améliorations au niveau des clauses, ou type des risques présentés, ainsi que sur la base de définition de la prime de réassurance.

Les différents sujets traités furent les suivants :

- a. La clause LMA 5391 Coronavirus Exclusion :

(Clause éditée le 4 March 2020)

Notons qu'avant l'avènement du Covid 19 l'exclusion de garantie des dommages survenus de suite la pandémie Covid 19 n'était prévue. Mais dans cette situation, les assureurs devront l'inclure dans les polices d'assurances surtout concernant les garanties de Perte d'exploitation, contrats de garantie d'annulation d'évènements et contrats Maladies et les contrats décès toutes causes pour lesquels l'exclusion des pandémies n'était pas prévues.

La clause est rédigée comme suit :

Clause LMA 5391 Coronavirus Exclusions

*In respect of Delta Property Limited Material Damage and Business Interruption Policy
Wording Version 12/17.2 te following Exclusions applies:*

This insurance does not cover any claim caused by or resulting from:

- a) *Coronavirus disease (COVID-19);*
- b) *Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-Cov-2);*
- c) *Any mutation or variation of SARS-Cov-2;*
- d) *Any fear or threat of a), b) or c) above*

b. Cas d'association de risques :

Si nous avons associés les risques Incendie, Perte d'Exploitation et Bris de Machine ; pour une meilleure cotation, il est préférable de faire une cotation isolée par risque en fonction de leur capacité d'exposition. C'est-à-dire, lorsqu'il a plusieurs garanties, la cotation doit tenir compte de chaque spécificité.

Si *Capitaux Assurés Bris de Machine* $\geq 60\%$ *Sommes des Capitaux assurés*

c. L'application de la Clause No Claim Bonus :

Appliquée en réassurance proportionnelle, cette clause est sujette au renouvellement de l'affaire. C'est-à-dire, elle n'est pas à être appliquée en année du commencement du contrat.

C'est une proportion du bénéfice obtenue sur l'affaire facultative qu'on déduit directement de la prime de réassurance au renouvellement.

Formule :

$NCB = (Primes\ de\ réassurance - (Commissions\ de\ réassurance + Charges\ de\ gestion + Sinistres\ Payés)) * taux\ NCB = Bénéfice\ sur\ l'affaire * taux\ NCB$

Entre autres aspects divers.

C'est en gros ce que nous avons retenu du service souscription Facultatifs. En plus de difficultés que nous aurions à soulever dans la deuxième partie.

C.- Service Gestion Facultatifs et Traités

Sous la supervision et accompagnement de Monsieur THIERRY ATSE, le Gestionnaire Facultatifs et Traités principal, et Monsieur MOBARA, son Collaborateur ; nous avons eu à :

C.1.- Comprendre le rôle du Gestionnaire Facultatifs et Traités (GFT)

Le gestionnaire traités et facultatifs, a fondamentalement le rôle de saisie et archivage des dossiers facultatifs et traités confirmés à la souscription. Soit pour les cas des nouvelles affaires, soit pour les affaires en renouvellement, avec ou sans modification.

Le gestionnaire facultatives et traités peut avoir effectivement une vision complète des réalisations et écarts dans chacun de ces services souscription facultatives et traités ; en termes des chiffres d'affaires estimés et réalisés effectivement.

Par exemple :

Relativement à la tâche du GFT d'éditer des estimations du chiffres d'affaires pour les affaires traités ou facultatives. Le résultat est dépendant du décalage entre la date de souscription de l'affaire et la date effective de paiement de la prime due du fait des fluctuations de monnaies de souscription.

Cas de Dollar : à la date de souscription ou confirmation de l'affaire le taux de change est tel qu'au paiement est fort susceptible de changement. C'est le cas récurrent. Donc, si aujourd'hui le taux de change 1 Dollar = 570 XAF. Et sur l'affaire on a une prime cédée de 400000 Dollar. Le partenaire décide de payer cinq jours après. Et au cinquième jour, le taux de change devient soit 1Dollar= 575 XAF, soit 1Dollar=500 XAF. Il est évident que le GFT fera à la fin de l'année ou au jour du paiement un Reporting de prévisions, réalisations et écarts.

C.2.- Comprendre l'incidence dans son travail des réalisations dans le service de Souscription Facs ou Traités

Le gestionnaire souscription facs et traité, reçoit les informations des souscripteurs. Alors, son travail est influencé par les réalisations ou manquants au service de la souscription. Les questions qui se posent sont de savoir : Quels engagements véritablement signés avec les cédantes ou intermédiaires en facultatives ou en traités ? Y a-t-il eu éventuellement des changements dans la partie offerte à la CICA-RE ? Si oui, quels ont été les nouveaux engagements? Etc.

Les informations manquantes à ce niveau faussent la saisie et déséquilibrent l'archivage et la création des dossiers à la Gestion Facultatives et Traités.

Pour vous présenter un exemple concret, mais sans des précisions relatives à l'identification du partenaire concerné.

C.3.-Comprendre l'incidence qu'il a dans le travail des autres services

Le gestionnaire facultatives et traités, en ayant à sa charge la responsabilité de manipulation et de gestion des données relatives aux opérations avec les cédantes concernant les montants des engagements et conditions techniques de garanties accordées, son travail peut avoir un impact dans les résultats du BRAC.

Par exemple au niveau de la Gestion de Soldes et Recouvrement, il peut se produire des retards dans l'apurement des règlements. Et au niveau de primes facultatives par exemple qui sont générées automatiquement (ne sont plus comptabilisées au services Vérification des comptes), il peut y avoir des cas de montants des primes erronés, pour omission de vrai taux de primes ou en cas de prise en compte de la limitation contractuelle d'indemnité ou du Sinistre Maximum Possible comme assiette de primes etc.

Pourtant, un contrôle de conformité s'impose au gestionnaire pour vérification journalière de conformité entre les saisies effectuées et les informations saisies.

C.4.-Echanger sur l'identification par codes des cédantes et intermédiaires dans l'administration interne du BRAC de la CICA-RE de Douala

Les cédantes ou intermédiaires sont représentés au BRAC par un code identifiant. Ces codes sont attribués suivant leur appartenance à la zone CEMAC ou zone CEDEAO (pays membres de la CIMA et assimilés) ; ainsi que leur appartenance à la zone hors CIMA.

Ces identifications sont utilisées dans toute la chaîne à partir de la saisie d'affaires, la comptabilisation des règlements et d'engagements, la vérification d'un sinistre déclaré sur une affaire pour savoir si le BRAC y avait effectivement une participation etc.

Pourtant, il peut y avoir la multiplicité des codes pour une cédante, ou assignation d'un code relatif à une zone ou pays spécifique pour une cédante qui est d'une autre zone ou pays, ou la création des cédantes pour un pays où ils n'existent pas ; ces différentes situations peuvent impacter la performance dans d'autres services.

Il y a des cas où de partenaires sont identifiés avec plusieurs codes.

De même il y a des cas de création, dans le logiciel, des cédantes pour un pays où ils n'existent pas.

Il y a aussi des cas de cédantes identifiées avec des codes correspondant à d'autres zones.

Aspect à développer avec détails dans la deuxième partie.

C.5.- Créer et archiver les dossiers :

a. Comment sont faites la création, l'archivage et la saisie informatique des dossiers ?

Remarque: Concernant à la saisie informatique des dossiers nous ne développerons pas le processus de saisie, car nous n'avons pas eu à pratiquer nous-mêmes la saisie. Mais les préalables à cette phase seront commentés.

Saisie informatique (Préalables):

Pour saisir une affaire dans le module GREAS/400, il y a deux préalables nécessaires :

- Le gestionnaire des facultatives et des traités doit avoir eu accès donné par le Bureau Régional ; et,
- L'affaire à saisir ne peut être que si elle a été acceptée par le souscripteur, et dont la part acceptée est confirmée par le correspondant.

Dès confirmation par le correspondant de la part acceptée,

- Le souscripteur transmet le fonds du dossier au gestionnaire pour saisie.

A ce niveau il faut dire qu'en interne, il est développé deux mesures de contrôle :

- Le gestionnaire est mis en copie d'e-mails d'acceptations ; et
- Le souscripteur imprime les e-mails de souscription et transmet les dossiers physiques au gestionnaire.

a. Saisie informatique d'une affaire facultative (préalables) :

Avant de saisir un nouveau dossier facultatives,

- Le gestionnaire doit s'assurer que c'est effectivement une nouvelle affaire en la recherchant dans le système.

Si le client existe déjà (cas d'affaires non renouvelées depuis plusieurs années ou affaires en renouvellement) avec le même risque,

- le gestionnaire conserve le même numéro affaires facultatives existant et fait la mise à jour des généralités au cas où les correspondants et cédantes auraient changé.

La phase de recherche de l'existence du risque par plusieurs sources :

Cette phase vise la recherche de cumul sur l'affaire. C'est-à-dire, chercher à savoir si cette affaire a été placée par un autre partenaire dans l'ensemble du portefeuille. C'est l'approche recherche de Cumul de risque par sources.

En cas de cumul, le gestionnaire doit s'assurer qu'on n'est pas en dépassement de capacité sur l'affaire. Le cas échéant, il revient vers le souscripteur qui va prendre l'une des décisions suivantes :

- ✓ Réduire notre part pour le dernier ou tous les correspondants ;
- ✓ Décliner l'affaire,
- ✓ Accepter l'affaire, puis faire la rétrocession spécifique à d'autres rétrocessionnaires.

D.- Service Vérification des Comptes

Sous la Supervision et accompagnement de Monsieur FALADE et de son Collaborateur Monsieur SEDEGAN DAYANE ; nous avons eu a :

Pendant notre passage de trois semaines dans ce service, à analyser les comptes envoyés par les cédantes, à traiter la configuration des Bordereaux cession primes et Bordereaux cessions sinistres. Informations dont nous nous servons et pour l'établissement des comptes et pour la vérification d'erreurs éventuelles dans des comptes courants envoyés par les cédantes périodiquement. Période à échéance trimestrielle, semestrielle ou annuelle

D.1.- Comprendre le rôle du Vérificateur de comptes

Comme l'indique son nom, il est chargé de recevoir, traiter et vérifier la conformité des comptes envoyés par les cédantes avec les conditions techniques établies dans les traités. Et s'agissant des facultatives, il vérifie la comptabilisation se faisant automatiquement par la saisie au service de Gestion Facultatives et Traités.

La comptabilité à la CICA-RE est divisionnaire, donc lui ne fait que la comptabilisation des engagements. C'est-à-dire, des primes, sinistres et le suivi des dépôts.

D.2.- Comprendre le Processus de Vérification des Comptes

Ce n'est pas le réassureur qui prépare les comptes de réassurance présentant les opérations comptables vis-à-vis des partenaires, mais c'est plutôt ces derniers (courtiers de réassurance ou cédantes) qui dans le respect des conditions techniques définies dans les traités les préparent et les communiquent périodiquement au réassureur pour vérification de conformité et, en cas d'accord, prennent les dispositions de paiement ou recouvrement suivant le solde bénéficiaire ou déficitaire au profit du réassureur ou des partenaires. Et en cas de désaccord, nous revenons au partenaire pour régularisation. Tandis que relatif à la réassurance en facultatives, le Vérificateur ne reçoit pas des comptes, mais plutôt des Bordereaux de Cessions Primes auxquels compare à la comptabilisation par saisie automatique des primes facultatives au service de Gestion Facultatifs et Traité.

Et il s'impose la nécessité de faire cette Vérification chez le réassureur, qui peut avoir des retours de conseil ou de recommandation en faveur du partenaire pour améliorer sa présentation des comptes ; car la plupart des partenaires ne maîtrisent pas certaines particularités sur comptabilisation en réassurance et pour s'assurer que le solde calculé correspond au montant réel.

Comment se fait-il alors cette Vérification des comptes ?

Il y a généralement deux points d'intérêt sur lesquels se focalise cet exercice de Vérification des Comptes. Il y a une Vérification de conformité de forme et une Vérification de conformité de contenu.

a.- Vérification de la Forme :

Il y a tant de manière de présentation des comptes comme code d'assurance existe. En effet, précisons que le Vérificateur reçoit des comptes présentés de différentes façons selon la réglementation d'assurance en matière de présentation des comptes de réassurance du pays de provenance. Pourtant, il s'impose en quelque sorte pour le Vérificateur la nécessité de maîtriser les différentes formes de présentation des comptes utilisées par ses partenaires en accord avec la réglementation du pays de provenance.

Pour les pays de la zone CIMA, nous observons en principe pour le traité proportionnels la présentation suivante : un tableau à 3 colonnes et environs 15 lignes.

Eléments	Le réassureur doit	Le partenaire doit
Entrée Portefeuille Primes	X	
Entrée Portefeuille Sinistres	X	
Primes Cédées		2850000000
Commissions de réassurance	912000000	
Sinistres Payés à la charge du réassureur	5000000	
Dépôt de primes constituées (Exo N)	1026000000	
Dépôt de sinistres constitués (Exo N)	15000000	
Dépôt de primes libérées (Exo N-1)		X
Dépôt de sinistres libérés (Exo N-1)		X

Intérêt sur Dépôts libérés		X
Retrait Portefeuille Primes		X
Retrait Portefeuille Sinistres		X
Totaux	A	B
Soldes en faveur assureur ou réassureur	B>A	A>B

Tableau 5: Compte courant de Réassurance Proportionnel (1)

On peut trouver aussi des partenaires qui font une présentation à trois tableaux, en isolant les comptes préliminaires et comptes complémentaires du compte courant.

Par exemple :

Tableau 6 : Compte Préliminaire

Eléments	D	C
Entrée Portefeuille Primes		Y
Entrée Portefeuille Sinistres		Y
Dépôt constitués Primes	x	
Dépôt constitués sinistres	x	

Tableau 7: Compte Complémentaire :

Eléments	D	C
Retrait Portefeuille Primes	X	
Retrait Portefeuille sinistres	X	
Dépôt libérés Primes		y
Dépôt libérés Sinistres		y

Eléments	Le réassureur doit	L'assureur doit
Primes cédées		x
Commissions	Y	
Sinistres Payés à la charge du réassureur	Y	
Sinistres à payer à la charge du réassureur	Y	
Dépôts de Primes constitués	Y	
Dépôt de sinistres constitués	Y	
Dépôt de primes libérées		X
Dépôt de sinistres libérés		X
Intérêt sur Dépôt libérés		X
Totaux	A	B
Soldes en faveur de l'assureur ou du réassureur	B>A	A>B

Tableau 8: Compte courant de Réassurance Proportionnel(2)

Pourtant, en termes de forme du Compte de réassurance, dans notre zone CIMA, nous n'observons que ces deux façons de présentation du compte pour les traités proportionnels.

b.- Vérification du Fond :

L'analyse entamée par le vérificateur des comptes vise surtout la conformité du contenu aux conditions techniques du document de base : le traité de réassurance. Nous nous rendons compte dans ce sens après analyses des comptes qu'il y a certains éléments constitutifs du compte de réassurance ci-dessus indiqué, qui ne vont pas apparaître selon les conditions techniques du traité.

Mais la plupart des cédantes de notre marché ne maîtrisent pas ces différentes particularités. Raison pour laquelle augmente la fréquence de retour des vérificateurs pour corrections et recommandations aux cédantes sur les comptes envoyés.

Cette analyse du fonds, se focalisera sur les éléments constitutifs en termes de calculs effectués et éléments qui devraient apparaître, comme suit :

Cas Traité :

Le Vérificateur se réfère au traité pour procéder à la vérification.

b.1- Vérification des Primes cédées :

Le montant de la prime cédée dans le compte de réassurance, doit correspondre au montant calculé dans le Bordereau de Cession Primes après répartition risque par risque en fonction des taux de cession et rétention prévus ; ou en termes de pleins rapportés au capital total souscrits.

La « Prime Cédée » due au réassureur définit la somme que le partenaire a l'obligation de verser au réassureur en contrepartie de sa participation en couverture sur les capitaux ou la sinistralité du portefeuille. Et c'est la première information technique au crédit du compte de réassurance qui doit correspondre au montant total calculé dans le Bordereau de Cession Primes.

Le processus de vérification de conformité du montant de la prime cédée, dépend et diffère selon le type de traité concerné. Nous vous présentons les différents processus selon qu'il s'agit d'un traité proportionnel ou traité non proportionnel.

Si cas de traités proportionnels :

Le vérificateur reçoit un Bordereau de Cession Primes du partenaire (cédante ou courtier de réassurance) qui présente l'ensemble des risques souscrits durant la période avant l'échéance définie dans le traité dans le cadre de la branche couverte.

Dans ce cas, la vérification est simple car il s'agit de vérifier si le partenaire a appliqué les taux de cession et de rétention prévus dans le traité pour les traités « Quote-Part ». Et en cas de « Excédent de Plein », les taux de rétention et de cession sont déterminés en fonction de pleins. La vérification est faite ligne par ligne voire risque par risque.

En cas de dépassement de capacités sur un risque souscrit, il faudra s'assurer que la cédante a bien respecté les termes du contrat en se limitant à sa rétention et la cession aux taux prévus.

Exemples :

Soit un Traité QP Incendie, Risques Annexes et Autres Dommages aux Biens (ADAB) 30%

Capacité de souscription	Rétention	Cession
3.000.000.000 XAF	70%	30%

La cédante présente dans le Bordereau de Cession Primes la souscription des risques suivants :

R1	R2	R3	R4
2.500.000.000	2.000.000.000	1.000.000.000	4.000.000.000

Supposons que le partenaire ait calculé comme Prime Cédée dans le Bordereau Cession Primes un montant de 2.850.000.000 XAF.

Pour une vérification de conformité, le vérificateur procède aux calculs visant à obtenir le même montant communiqué par le partenaire. Le vérificateur établit donc un Bordereaux Cession Primes et calcule le montant de Primes Cédées.

Risques	Montants	Capacités souscription	Rétention Primes	Cession Primes
Incendie	2.500.000.000	3.000.000.000	1.750.000.000	750.000.000
Risques Divers	2.000.000.000	2.500.000.000	1.400.000.000	600.000.000
Risques Techniques TRC/TRM	1.000.000.000	1.500.000.000	700.000.000	300.000.000
Risques Pétroliers	4.000.000.000	3.000.000.000	2.100.000.000	900.000.000
Totaux				2.550.000.000

Tableau 9: Présentation des risques selon les caractéristiques

2.550.000.000 XAF est le montant de la prime qu'on devrait avoir dans la ligne relative à la Prime Cédée au compte de réassurance. Mais si la cédante par négligence, et s'agissant des risques pétroliers, applique directement les taux prévus dans le traité sans faire attention au dépassement des capacités sur le risque, la Prime Cédée communiquée dans le compte courant sera erronée. C'est le cas de la prime dans le compte courant ci-dessus qui est du montant de **2.850.000.000 XAF**.

Dans ce cas, le Vérificateur fait une observation et sur le compte et sur le Bordereau de Cession Primes. En attendant voir l'impact sur le solde final.

Cas des traités non proportionnels :

La vérification en cas des traités non proportionnels est plus complexe par rapport aux traités proportionnels. Le vérificateur ne se réfère pas au Bordereau Cession Primes pour la vérification de conformité de primes cédées, mais il procède à l'application directe de la méthode de définition de la prime prévue dans le traité.

- Vérification de l'assiette et de taux de prime :

La définition d'une assiette de primes dans un traité non proportionnel diffère de traités proportionnels. Dans les traités proportionnels c'est sur le montant des capitaux souscrits qu'est appliqué le taux de cession indiqué dans le traité.

Mais pour les traités non proportionnels, dans le cas d'un Excédant de Sinistre ; il y a deux scénarios :

1. En Début d'année :

En début d'année il s'agit de calculer des Primes Minimum de Dépôts ou des Primes Provisionnelles. En cas de Primes Forfaitaires, aucun calcul n'est pas nécessaire.

L'assiette de prime concerne les prévisions de réalisation de chiffres d'affaires(CA) pour le portefeuille considéré. Ces estimations sont communiquées par les partenaires après études statistiques sur leur historique de réalisation de CA (cas d'anciennes compagnies) ou des estimations en fonction du potentiel du marché sans donnée historique (cas de nouvelles compagnies).

S'agissant des taux de primes, tout dépendra de types de taux prévus : taux fixe ou taux à intervalles.

En plus il y a aussi la particularité que dans certains traités, des primes forfaitaires sont prévus dans des tranches de couverture accordée.

Par exemple :

Prenant l'exemple d'un traité Excédant de Sinistres sur Souscription AUTO, RCD ET INDIVIDUELLE ACCIDENTS ; avec les caractéristiques suivantes :

- Assiette estimée est de 350000000 XAF (en termes de primes émises nette d'annulations)
- Le taux variable de 3,5% à 7,80% (ajustable au 100/80)

En début d'année on définit la PMD qui fait :

$$\text{PMD} = \text{Assiette estimée} * \text{taux min} * 80\% = 350.000.000 * 3,5\% * 80\% = 9.800.000 \text{ XAF.}$$

2. En fin d'année :

En fonction de la sinistralité du portefeuille, la prime due au réassureur est calculée sur la base des réalisations de l'exercice. Dans ce cas, le vérificateur procède normalement à deux vérifications : une, sur le taux de primes appliquée et l'autre, sur l'assiette de primes utilisée.

- Vérifions le taux de primes retenu :

En cas de taux de primes forfaitaire, il s'agit simplement de vérifier si le partenaire a utilisé le taux prévu sur le traité. Mais le calcul s'impose au vérificateur en cas de taux variables.

Revenons à l'exemple précédent : le taux variable de 3,5% à 7,8% (ajustable à 100/80).

- a. Nous calculons d'abord le taux de sinistralité auquel nous procéderons au chargement au 100/80ème :

Taux (S/P) = $100 * (\text{Total de sinistres à la charge du réassureur} / \text{Assiette total de primes}) * 100/80$

Prenons le même exemple relatif à un traité XS/souscription AUTO, RCD ET INDIVIDUELLE ACCIDENTS ci-dessus ; dont les caractéristiques sont les suivantes :

L'intention visée est de déterminer le montant d'ajustement de primes

Risques	Portée	Priorité	Risques	Sinistres
Auto/RC	3985000000	15000000	Auto/RC	35000000
Ind. Acc.	800000000	15000000	Ind. Accident	25000000
RC. Diverses	4800000000	20000000	RC Diverses	20000000

D'ailleurs le partenaire informe avoir réalisé une émission définitive d'un montant de 350000000 XAF. Et en supposant que le partenaire ait communiqué dans le compte un ajustement de prime d'un montant de 1500000 XAF en faveur du réassureur. Le vérificateur des comptes vérifie la conformité de ce montant.

Il faut préciser ici qu'il y a des particularités à bien prendre en compte, pour la détermination du taux à retenir :

- Concernant les charges totales à la charge du réassureur : il faut faire attention à ne pas travailler avec le montant total d'évaluation de sinistres. Il y a des partenaires qui le prennent par négligence ou erreur et le résultat est évidemment erroné.
- La fixation du taux : si le taux résultant du calcul est inférieur au minimum, on retient le minimum ; s'il est supérieur au maximum, on retient le maximum. Dans le cas où le taux est situé dans l'intervalle, on retient ce taux.

Après répartition du montant des sinistres sous respect de montant de priorité et porté, les sinistres à la charge du réassureur font 30000000 XAF. Montant qu'on utilise pour la détermination du taux définitif à retenir. En effet :

Sinistres totaux	A la charge de la cédante	A la charge du réassureur
35000000	15000000	20000000 ≤ 3985000000
25000000	15000000	10000000 ≤ 800000000
20000000	20000000	0
Total		30000000

Tableau 10: Description des Sinistres

$$\text{Taux(S/P)} = 100 * (30000000 / 350000000) = 8,57 \%$$

- b. Nous procédons au calcul du taux définitif en appliquant le chargement de 100/80 ème/

$\text{Taux(S/P)} = 100 * (30000000 / 350000000) = 8,57 \% * 100/80 = 10,71\%$ (c'est à retenir car c'est compris dans l'intervalle). On compare pourtant ce taux à celui retenu par le partenaire, mentionné dans le compte courant. En cas de non-conformité, on fait des observations à communiquer au partenaire concerné.

- Vérifions le montant de prime cédée en fin de l'année :

Il s'agit simplement d'appliquer le taux retenu sur le montant de réalisations effectives sur le portefeuille concerné, en cas de non-conformité on revient au partenaire avec des observations.
C'est-à-dire,

Prime de réassurance due = taux retenu * réalisation effective en fin d'année =
 $10,71\% * 350000000 = 37485000 \text{ XAF}$

➤ Calculons alors l'ajustement de primes = $37485000 - 9800000 = 27685000 \text{ XAF}$

Montant qui est différent de celui communiqué ci-dessus par la cédante, alors le vérificateur des comptes au BRAC revient au partenaire avec des observations afin de prendre des dispositions pour régularisation de la situation.

b.2- Vérification des commissions de réassurance :

Précisons que cette vérification n'est valable que pour les traités proportionnels, car les traités non proportionnels ne prévoient pas de commissions de réassurance.

Normalement dans le traité proportionnel, il est indiqué un taux de commission à appliquer sur la Prime de réassurance obtenue. La commission de réassurance est fonction de la Prime de réassurance.

Par exemple :

Taux de 32% pour commissions.

En appliquant ce taux sur la prime de réassurance calculée au début dans le compte courant, il est évident que le montant sera aussi erroné.

En effet on obtient : $32\% * 285000000 = 91200000 \text{ XAF}$ (c'est la commission communiquée par le partenaire dans le compte courant ci-dessus).

Mais le vérificateur obtient le bon résultat suivant en appliquant le taux sur la prime de réassurance réelle = $32\% * 255000000 = 81600000 \text{ XAF} < 91200000 \text{ XAF}$.

Dans ce cas, il faut aussi des observations au partenaire.

b.3- Vérification des Sinistres (SP et SAP):

Les Sinistres (SP et SAP) sont enregistrés dans le Bordereaux de Cession Sinistres, à la colonne de cession relative aux sinistres.

Il s'agit des sinistres (payés et des sinistres en attente de paiement) à la charge du réassureur sur le montant total d'évaluation des sinistres à dire d'expert.

La vérification dépend aussi de type de traité. Le traitement n'est pas le même en cas de traité proportionnel et pour le traité non proportionnels.

Cas des traités proportionnels :

Pour ces traités il y a un taux de cession qui est défini en avance. Il s'agit pour le vérificateur de l'appliquer sur les sinistres survenus et vérifier si les résultats correspondent effectivement à ceux utilisés par le partenaire pour déterminer le montant total de Sinistres Payés et à payer à la charge du réassureur.

Cas des traités non proportionnels :

Les sinistres payés et à payer à la charge du réassureur sont calculés après application de priorités sur le montant de sinistres survenus.

Alors pour le vérificateur il s'agit de suivre l'évolution des sinistres par rapport aux limites du traité : priorité et porté. Et cela se fait risque par risque.

SP (du réassureur)= Somme (montants de sinistres déjà payés excédant la Priorité par risque)

SAP (du réassureur)=Somme (montants de sinistres à payer excédant la priorité par risque)

Application:

Reprenons l'exemple (2.a) ci-dessus ; imaginons que ces sinistres soient survenus en année 2019 et qu'à la même année on ait payé les sinistres suivants :

- Paiement 2019 :

Sinistre Auto RC = 20000000 XAF

Sinistre Individuelle Accidents = 10000000 XAF

Sinistre RC Diverses = 20000000 XAF

Dans le compte courant 2019, on devrait trouver les montants suivants :

SP (Réassureur) = Somme SP (réassureur)= SP Incendie (réassureur.) + SP Individuelle Accidents (réassureur) + SP RCD (réassureur) = 5000000 + 0 + 0 = 5000000 XAF

SAP(Réassureur) = Somme SAP (réassureur)= SAP incendie (réassureur)=SAP Individuelle Accidents (réassureur) + SAP RCD (réassureur) = 15000000 + 0 + 0 = 15000000 XAF

(Voir dans le compte courant ci-dessus)

b.4- Vérification des Constitutions de Dépôts (Primes et Sinistres) :

- Dépôt PREC constitués :

Il faut préciser que c'est seulement dans les traités proportionnels. Les Dépôts sont fonction de la Prime de réassurance. Dans la rubrique de Dépôt Prime dans les traités proportionnels, il est indiqué généralement qui est à 36% du Montant de la Prime Cédée.

Dépôt constitués de PREC = 36%*Primes cédées

En appliquant ce taux au montant erroné de primes cédées 285000000 XAF indiqué le Compte courant ci-dessus, nous obtenons aussi une valeur erronée = 1026000000XAF.

Mais en l'utilisant avec la vraie valeur de Primes cédées de 255000000XAF, obtenue par le Vérificateur ci-dessus, le montant de PREC à constituer est de 91800000 XAF.

C'est donc sur cette base que le Vérificateur fait des observations à la cédante.

- Dépôt PSAP constitués :

Ces dépôts peuvent apparaître en cas de traités proportionnels et non proportionnels. Et sont définis dans ces traités à 100% du montant de SAP. Le Vérificateur appliquera ce taux de 100% au montant de SAP et comparera le résultat à la valeur constituée.

C'est-à-dire : Dépôt Sinistres = $100\% * 15000000 = 15000000$ XAF

b.5- Vérification des Libérations de Dépôts (Primes et Sinistres) :

Ne sont libérés que les montants constitués de primes et sinistres à une échéance annuelle. Mais certains partenaires commettent la négligence de libérer par exemple au 2^{ème} semestre de l'année N, les constitutions du 1^{er} semestre de l'année N-1. De même si les comptes sont transmis en trimestres. Il y a des partenaires qui libèrent au 4^{ème} de l'année N, les constitutions du 3^{ème} trimestre de l'année N-1. Sont des erreurs que le service de Vérification des Comptes corrige et après fait des observations au partenaire.

Et c'est sur ces libérations qu'il est appliqué le taux d'intérêt sur dépôt libérés. Dans les traités nous trouvons dans la rubrique de Dépôt, l'indication du taux qui est annuel net de taxes.

L'Intérêt étant principalement d'exiger aux partenaires, en cas de mauvaises constitutions et libérations, pour le réassureur, les paiements des intérêts réellement dus.

b.6- Vérification sur les éléments des comptes préliminaires et complémentaires :

Les comptes préliminaires et complémentaires, ne concernent que les traités proportionnels. Car ils sont dédiés aux mouvements de portefeuille primes et sinistres représentés dans les comptes de réassurance proportionnels.

Il est nécessaire de faire cette vérification car la plupart de partenaires présentent leurs comptes en faisant fi des conditions techniques du traité conformément à la méthode de gestion comptable choisie.

Il y a trois méthodes de gestion comptable en réassurance proportionnel : par année de souscription, par année de survenance du sinistre et par année comptable.

- **Année de souscription** : Pas de mouvements de portefeuille primes et sinistres ;
- **Année de survenance** : Seulement le mouvement de portefeuille primes ;
- **Année comptable** : Avec des mouvements de portefeuille primes et sinistres.

Si dans un traité interviennent plusieurs réassureurs et est géré par année de souscription, il faudrait envoyer à chacun des réassureurs de l'année du début du traité, un compte de réassurance en fonction de sa part dans le portefeuille.

Cas Facultatifs :

b.7- Vérification Bordereaux Cession Primes et Bordereaux Cession Sinistres :

Dans les deux cas, nous visons surtout pour les facultatives en proportionnel, l'application des taux de cession sur le risque concerné.

7.- Classer les affaires :

Le classement des affaires peut paraître une tâche négligeable car il y a d'abord dans les différents services un grand nombre d'affaires non classées et en avons contribué pendant notre passage au classement de quelques dossier en tant que stagiaire.

En nous livrant à cette tâche nous avons pu noter:

- Que la présentation de comptes varie selon le type de traités et selon la méthode de comptabilisation pour gestion de sinistres, ainsi que par cédante ;
- Que les comptes sont envoyés au (x) réassureur (s) concerné(s) de façon périodique : trimestrielle, semestrielle ou annuelle ;
- Que selon la méthode de gestion de sinistres, on peut se trouver en payant en année 2020 les sinistres qui datent de depuis année 2000 ;
- La nécessité d'un suivi de dépôts par cédante et par traités d'année en année ;
- Que pour une cédante donnée, il y a la possibilité que tous les comptes ne soient pas communiqués ;
- Que pour chaque traité, il y a l'année de début et l'année de fin du traité ;
- L'importance d'un suivi de la constitution des Participations Bénéficiaires.

Etc.

E.- Service de Gestion de Soldes et Recouvrement

Sous la supervision et accompagnement de Monsieur COMPAORE OLIVIER et de son Collaborateur Monsieur ALIMANE KANFO, pendant notre passage au Service Gestion de Soldes et Recouvrement, nos échanges ont porté sur:

E.1.-Situation financière des partenaires

Généralement les souscripteurs sollicitent le service GSR pour obtenir la situation financière d'une cédante ou d'un courtier lors de leurs missions de marketing et de recouvrement.

Ainsi, le GSR tire l'historique de la situation financière du partenaire dans le système informatique (le logiciel métier) GREAS.

Après l'extraction de la situation financière, il s'assure que tous les règlements reçus du partenaire et décaissements effectués en sa faveur ont été bien affectés.

Enfin, il procède à un retraitement de la situation financière sur Excel pour rendre sa lecture plus facile aux souscripteurs et au partenaire.

E.2.-Confirmation des soldes envoyés par une cédante ou un courtier

Les comptes courants et les bordereaux des facultatives sont envoyés par les partenaires au service de vérification des comptes suivant une périodicité définie dans le traité en fonction des clauses du traité de réassurance. Ce service est chargé de la vérification et de l'enregistrement comptable et éventuellement de la correction des erreurs figurant dans les comptes courants.

A la réception de la situation d'une cédante ou d'un courtier demandant la confirmation des soldes, le GSR effectue un contrôle de cohérence en effectuant un rapprochement avec la situation financière tirée de GREAS. Ce contrôle permettra de vérifier que toutes les affaires ont été comptabilisées par la vérification avec les bons montants ; dans le cas contraire une demande de régularisation est faite.

E.3.-Comptabilisation des encaissements

Les encaissements constituent l'ensemble de paiements techniques reçus c'est-à-dire les primes des facultatives, des soldes des traités de cessions et de rétrocessions en faveur du réassureur ainsi que les détails y afférents.

Après un contrôle de cohérence entre le paiement et les détails de affaires payées par le partenaire et aussi entre le paiement et les dites affaires dans les livres du BRAC, le gestionnaire de soldes et recouvrements procède à la comptabilisation du règlement dans le système GREAS.

- Eléments importants à la comptabilisation des règlements :
- La monnaie : il est important de rappeler que les affaires sont généralement saisies en monnaie originale, c'est-à-dire en monnaie relative au contrat de base (contrat d'assurance).

Parfois le partenaire paie au BRAC avec une devise différente de celle de la comptabilisation dans le système d'où la nécessité de convertir la monnaie du paiement. Au BRAC, ils effectuent la conversion sur le site AONDA.

- Les détails de paiement : un partenaire peut décider d'effectuer un paiement regroupant des affaires facultatives et des soldes traités ou un paiement pour plusieurs cédantes. Pour qu'un tel règlement puisse se faire il est important que le partenaire transmette au réassureur les détails de son paiement.

Ces détails permettent d'identifier les pièces d'écritures affectées aux affaires au moment de leur comptabilisation dans le système métier. Ainsi on peut passer à l'affectation du règlement dans le système.

E.4.-Comptabilisation des décaissements

Le réassureur ayant perçu une prime, a l'obligation d'exécuter ses engagements en cas de survenance d'un sinistre selon les clauses du traité.

Il faut que le partenaire déclare ou réclame un sinistre pour que le gestionnaire sinistre donne un avis technique sur le sort du sinistre. Ce n'est qu'après cette phase que le gestionnaire sinistre sollicite au GSR la mise en paiement du sinistre en émettant un fiche de demande de paiement qui sera signé par le souscripteur, vérificateur des comptes, le gestionnaire sinistre, le gestionnaire des soldes et recouvrements, le Directeur Régional, le Directeur Général.

Une fois que le paiement est effectué, la Direction Financière et comptable transmet le dossier complet au GSR pour comptabilisation si c'est un sinistre FAC et fait la constatation et la comptabilisation pour un sinistre comptant.

La comptabilisation d'un règlement sinistre FAC commence par la recherche de la pièce d'écriture sur laquelle il a été comptabilisé par la vérification.

E.5.-La gestion de recouvrement

Après la détermination du solde financier pouvant être en faveur de la cédante ou de la CICA-RE ; le GSR en appui du Gestionnaire Souscription et du même Souscripteur ayant souscrit l'affaire, relance la cédante en exigeant le paiement (cas de solde en faveur de la CICA-RE) ou de l'autre côté, la CICA-RE prend des dispositions de solder la dette avec le partenaire en fonction de la réactivité de celui-ci avec la CICA-RE dans le premier cas.

Des moratoires de paiement peuvent être accordés au partenaire pour payer jusqu'à liquidation totale du montant.

Des relances périodiques (mensuelles ou hebdomadaires) qui s'avère insuffisantes car il y a des arriérés des soldes impayés même pour les affaires qui date d'une trentaine, vingtaine d'années.

Alors il faut penser à d'autres moyens efficaces au lieu de relances périodiques pour obliger les cédantes à répondre à leurs engagements.

Dans ce sens la CIMA à travers le Secrétariat Général, a sorti un règlement visant le respect scrupuleux des obligations réglementaires et contractuelles concernant le paiement dans les délais des primes, la communication dans les délais des comptes courants, le paiement des appels au comptant etc. C'est le Règlement d'Application N° 001/R/CIMA/SG/2020 PORTANT SUR LE RESPECT DES OBLIGATIONS REGLEMENTAIRES ET CONTRACTUELLES DANS LE CADRE DES OPERATIONS DE REASSURANCE

E.6.-Système de comptabilisation des soldes et recouvrements à la CICA-RE

Il est important de rappeler ici que chaque écriture comptable qui est passée à la GSR a une incidence au niveau de la comptabilité des opérations financières du fait du type de comptabilité utilisé (comptabilité Divisionnaire) à la CICA-RE.

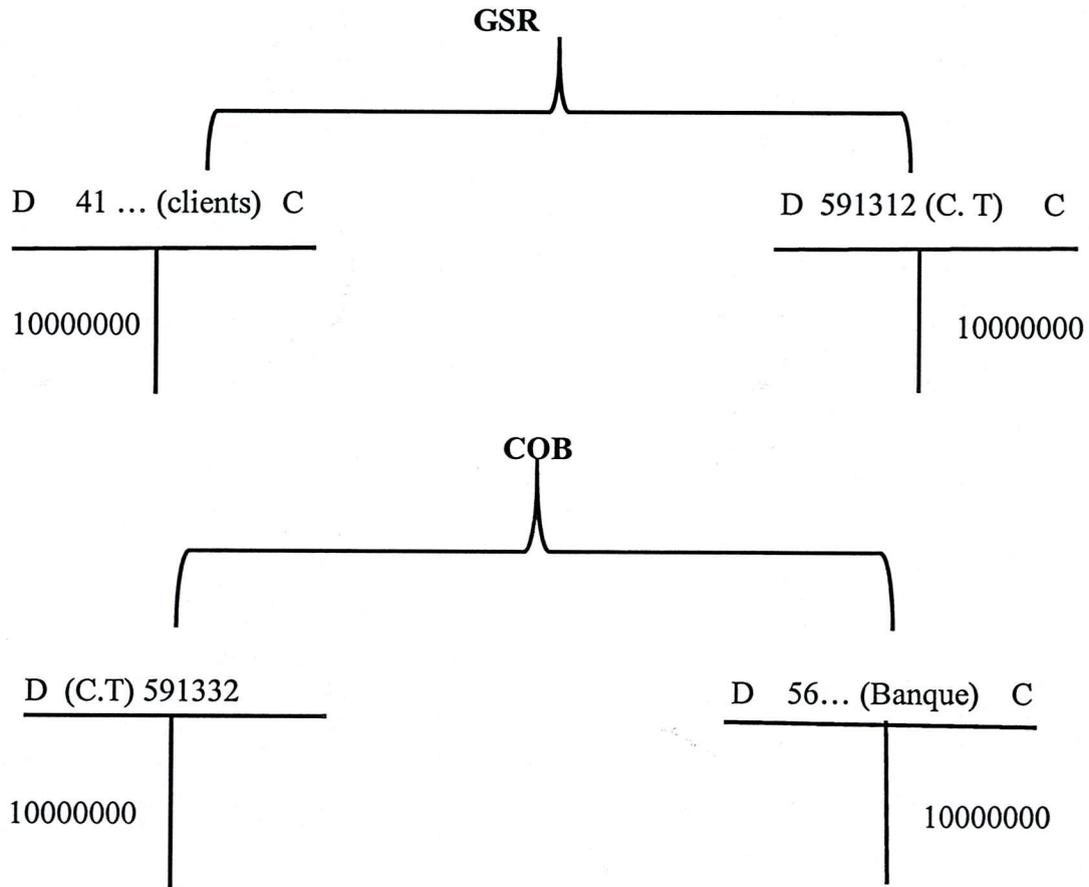
Le service GSR et service COB²⁵ ont un compte de liaison qu'il faut rapprocher en fin d'année : COMPTES TRANSITOIRES.

Rappelons que les GSR n'ont pas accès à ces comptes transitoires. A cet effet, ce rapprochement est fait avec le Comptable Financier du siège à chaque ouverture du Bilan.

Illustration 1

Règlement effectué d'un sinistre FAC pour un montant de 10000000 XAF. Les écritures comptables passées par le service de GSR dans les livres du BRAC et au siège, à la CICA-RE par le service de COB sont passées ainsi :

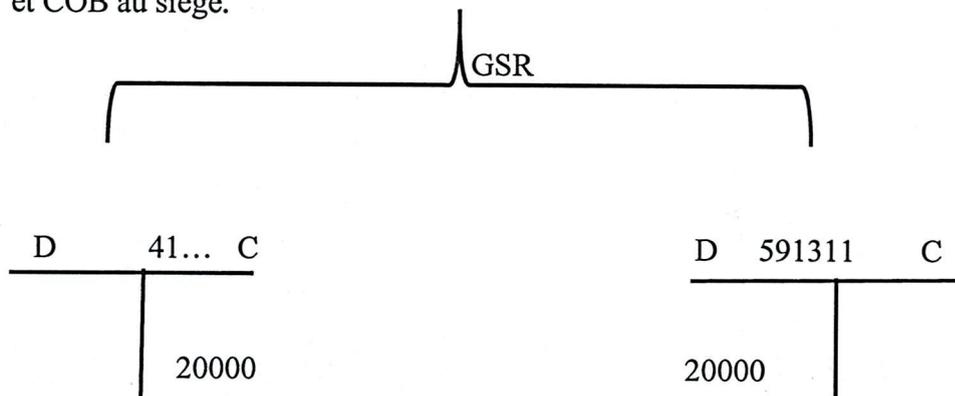
²⁵ Comptabilité des Opérations Bancaires

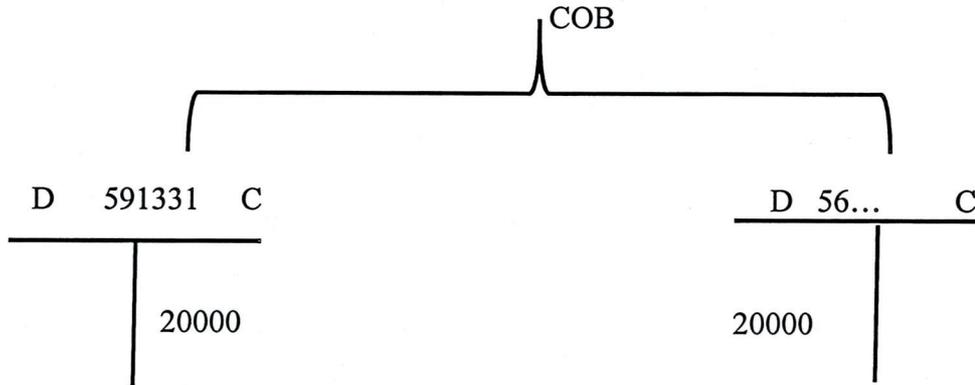


Les comptes transitoires 591312 et 591332 doivent se solder à la fin de l'année d'où la nécessité d'un rapprochement périodique (semestrielle, annuelle) entre la comptabilité des opérations bancaires et la gestion des soldes et recouvrement.

Illustration 2

Un règlement de 20000 USD reçu d'un paiement X. Les écritures au service GSR et COB au siège.





Les comptes transitoires 591311 et 591331 doivent se solder à la fin de l'année d'où la nécessité d'un rapprochement périodique (semestrielle, annuel) entre la comptabilité des opérations bancaires et la gestion des soldes et recouvrement.

1. Familiarisation avec le Logiciel Métier :

Cette étape consiste à décrire la façon dont travaille le GSR sur le logiciel métier.

Il faut préciser que dans chaque service du BRAC on utilise le logiciel métier GREAS pour la réalisation des fonctions qui leur reviennent. Chacun avec son code identifiant y accède et sur son écran ne reçoit que les informations concernant son service. Mais ils peuvent accéder aux informations saisies dans d'autres services sans la possibilité de les modifier.

Au service GSR la saisie des informations se fait par deux fonctions simultanées : la fonction de comptabilisation des règlements (encaissement et décaissement) qui suppose en même temps l'apurement des affaires avec un partenaire.

Pour la comptabilisation d'un règlement, le gestionnaire touche le compte client pour étendre une obligation ou engagement. Ces engagements qui sont déjà comptabilisé dans le service de Vérification de comptes.

C'est-à-dire, le vérificateur des comptes comptabilise les primes Facs ainsi que les PMD qui se génèrent automatiquement.

Nous concluons ainsi cette première partie qui a été centrée autour de ces deux grandes lignes thématiques développées dans les deux chapitres étudiés ci-dessus.

Nous apprenons dans ce sens que la CICA-RE est composée de quatre centres de représentation dans toute l'Afrique en occupant de façon stratégique les marchés à grands potentiels. Et ces différents centres, sauf celui constitué en Succursale, ne disposent pas d'un contrôle autonome de leurs comptes de résultats, ni de leurs Comptes de Situations financiers (BILAN), ni de leurs Comptes de Gestion etc. Ce qui est un facteur de blocage pour le fonctionnement du BRAC, spécifiquement.

Aussi, précisons comme appris, que le BRAC compte sur une structure fonctionnelle et organisationnelle définissant son environnement de travail en interne et de sa relation avec ses partenaires.

Et comme dans toute organisation, au sein du BRAC il y a des insuffisances dans son fonctionnement et son organisation des tâches. Voici que, dans ce présent rapport, nous nous sommes proposés de les soulever et faire des propositions des solutions. C'est l'objectif de la deuxième partie que nous développons dans les prochaines pages.

PARTIE 2 :**« OPTIMISATION DU PROCESSUS DE LA SOUSCRIPTION A L'ETABLISSEMENT DES SITUATIONS FINANCIERS EN REASSURANCE : CAS DU BUREAU REGIONAL D'AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE »**

L'optimisation d'un processus vise la détection et correction des causes internes et externes de frein du processus concerné; faire mieux pour gagner en maximisant le profit et minimisant le coût dans la gestion d'un portefeuille et garantir la réalisation des attentes des parties prenantes.

Dans cette deuxième partie, on présentera d'une part des difficultés dans tout le processus de la souscription à l'établissement des situations financières (**chapitre 1**); et de l'autre, des éventuelles solutions qui pourraient permettre d'attendre certains objectifs d'amélioration dans le processus (**Chapitre 2**);

CHAPITRE 1 : DIFFICULTES DANS LE PROCESSUS

Difficultés résident dans le processus en termes de facteurs de blocage et de risque pouvant impacter l'environnement interne de travail du BRAC et la relation du réassureur avec les partenaires. Ce qui suppose en quelque sorte des insuffisances à résoudre.

SECTION 1 : Difficultés Générales

L'intention est de soulever les facteurs de blocage et de risque rencontré ayant la particularité d'agir sur l'ensemble du processus ou dont l'impact est susceptible de freiner toute la chaîne du processus ou rendre inefficaces les résultats au niveau du BRAC. Ces facteurs sont :

- Absence d'un service de Contrôle de Gestion ;
- Absence d'un service de comptabilité ;
- Le risque du système d'information : le logiciel métier ;
- L'approche Marketing du BRAC orienté zone ;
- Le portefeuille insuffisant d'apéritif du BRAC.

SECTION 2 : Difficultés spécifiques

Chaque service présente un cadre particulier de risques conditionnant la performance dans l'exécution de leurs missions. A cet effet, pour chaque service, on présente les facteurs de risques ou blocages suivants :

A. Difficultés au niveau de Souscriptions Facultatives et Traités :

Paragraphe 1 : Service Souscription Facultatives

Dans le deuxième chapitre de la première partie, on présentait l'environnement de travail du souscripteur facs. Et ici l'objectif est de souligner les difficultés rencontrées dans le service et y proposer des solutions.

Nous soulignons les facteurs de blocages suivants pour la souscription en facultatives:

- Le BRAC offre la réassurance sur une base de couverture statique :
 - Le manuel de rétrocession contient les mêmes exclusions datant des années 2003-2009
 - Il y a un nombre insuffisant de risques couverts pour propre compte et sans un projet de développement de ce portefeuille ;
- Le souscripteur facs ne dispose pas d'une cartographie de risques souscrits et ceux non souscrits pour lui faciliter la maîtrise du portefeuille, son développement et la tarification pour une optimisation de la souscription :
 - Approche gestion des risques qui ne sont pas dans le portefeuille du BRAC ;
 - Approche gestion des risques compris dans le portefeuille du BRAC ;
 - Forte dépendance des informations communiquées par le partenaire ;
- Le non réactivité du souscripteur :

- Pas de suivi orienté retours cédantes ;
 - Défaut de contrôle périodique sur les réalisations journalières ;
- La réception d'offres de placement correspondant à d'autres zones de souscription ;
 - Défaut de suivi conjoint des tâches convergentes avec les autres services concernés ;
 - Défaut du contrôle orienté sur les réalisations du service de façon périodique visant la conformité.

Paragraphe 2 : Service Souscription Traités

Comme dit ci-dessus, l'objectif ici est de souligner les difficultés rencontrées dans chaque service et y proposer des solutions. En ces termes, s'agissant du service de souscription traité, on peut y soulever les difficultés spécifiques suivantes :

- Manque de l'approche service orientée partenaires ;
- La gestion classique des traités;
- La qualité de suiveuse de la CICA-RE dans certains traités;
- Absence de statistiques sur les risques exclus en traité de rétrocession;
- Un défaut d'analyse conjoint souscripteur traité et gestionnaire facultatives et traités :
 - Cas d'inclusion de la clause Non Claim Bonus dans un traité à appliquer en avance (procédure inhabituelle)
- Le souscripteur traité ne dispose pas d'une cartographie de risques souscrits et de ceux non souscrits pour lui faciliter la maîtrise du portefeuille, son développement et la tarification pour une optimisation de la souscription :
 - Approche gestion des risques qui ne sont pas dans le portefeuille du BRAC ;
 - Approche gestion des risques compris dans le portefeuille du BRAC ;
 - Forte dépendance des informations communiquées par le partenaire.

B. Difficultés au niveau du Processus Comptable

L'objectif ici est de soulever les difficultés rencontrées dans le processus comptable ; c'est-à-dire, au service de vérification des comptes et à la gestion de soldes et recouvrement.

Paragraphe 1 : Service de Vérification des Comptes

Après définition des attributions du vérificateur comptable dans la première partie, il nous revient dans cette partie de faire ressortir quelques difficultés que ce dernier rencontre pour mieux accomplir ses objectifs. Après, nous procéderons à la proposition de solutions ponctuelles.

Nous soulignons les difficultés suivantes :

- De retards dans le paiement des primes ou PMD et arriérés des primes ou PMD impayées (par rapport aux délais prévus dans le traité);
- De retards dans la communication des comptes courants et des bordereaux de cession primes par les cédantes (par rapport aux délais dans le traité) ;

- Des comptes de réassurances communiquées par les partenaires ont des incohérences de fonds et de formes :
 - Erreurs de présentation des comptes de réassurances ;
 - Erreurs de calculs.
- Défaut de suivi conjoint des tâches convergentes avec les autres services concernés et pour les tâches qui lui sont propres.

Paragraphe 2: Optimisation de la Gestion de Soldes et Recouvrement

Après définition des attributions du service Gestion de Soldes et Recouvrement dans le premier chapitre, il nous revient de soulever des difficultés rencontrées par le gestionnaire de solde et recouvrement pour accomplir ces tâches et proposer des éventuelles solutions pour une optimisation maîtrisée du processus.

Nous soulevons les facteurs de blocage de la performance dans le service GSR.

Etablir la situation financière d'une cédante aujourd'hui par exemple, veut dire que le BRAC est créancier aujourd'hui de la cédante X à un montant défini ; ou que le BRAC est débiteur de tel montant. Et pour y arriver il y a des préalables en termes de prérequis clés par étape pour le gestionnaire solde et recouvrement.

En termes du solde, et du compte courant et de la situation financière, et de recouvrement le Service fait face aux difficultés suivantes :

- La gestion du type de comptabilité adopté :
 - L'absence d'un Service de Comptabilité des Opérations Bancaires au sein du BRAC ; car centralisés au Siège ;
 - La date de rapprochement des soldes des comptes transitoires ;
- Des erreurs dans la saisie des primes facultatives ;
- Des insuffisances dans la vérification des comptes ;
- Des règlements effectués par les clients ne sont pas apurés dans les meilleurs délais ;
 - Règlements non affectés ;
 - La façon dont sont gérés les paiements groupés ;
- Défaut de suivi conjoint des tâches convergentes avec les autres services concernés.

CHAPITRE 2 : OPTIMISATION DU PROCESSUS : PROPOSITION DE QUELQUES SOLUTIONS

Section 1 : Solutions Communes :

Proposition 1 : La nécessité de développer l'approche service :

Pour un réassureur, optimiser sa souscription, son processus de vérification des comptes communiqués par les partenaires et d'établissement des situations financières en interne par partenaire, devraient contribuer à améliorer le programme de réassurance et la préparation des comptes ; en développant une approche de souscription orientée paiement des engagements pris, selon les partenaires, le type de relation avec les assurés sinistrés et marché ou pays du risque.

Il y a une nécessité pour le BRAC d'introduire la « culture de service » dans ses relations avec ses différents partenaires.

Comment contribuer sur ces trois axes décisifs pour le partenaire?

a. L'axe Programme de Réassurance du partenaire :

Nous partons du constat que les partenaires changent généralement leurs conditions de traité en termes de révision à la baisse des capacités achetées, les taux de cession, les taux de primes, des estimations des réalisations etc. d'années en années et cette situation entraîne une réduction du chiffre d'affaires du côté du réassureur. La question c'est que tôt ou tard, un partenaire quelconque se verra dans l'obligation de revoir les conditions techniques de son traité ; alors que le réassureur leader ou suiveur pour gagner leurs confiance.

Un programme de réassurance est une stratégie de placement d'affaires développées par un partenaire conjointement avec son ou ses réassureurs en fonction de besoins de couverture sentis, selon son expérience sur le marché et sa maîtrise du portefeuille qu'il assure à la base. Donc, en tant que stratégie, ce programme est susceptible de subir des améliorations selon la réalité de la compagnie (trop de sinistres limités à la franchise, des tranches de couverture superflues, taux de cessions élevés etc.) Ou les retours perçus par le partenaire des capacités achetées d'un exercice à un autre. C'est-à-dire, à un moment donné, le partenaire fait ses analyses sur la rentabilité de son programme de réassurance et prend de décisions conséquentes (pouvant lui convenir) selon ses constats faits. Ou peut ne pas le faire, si ses techniciens chargés du portefeuille de réassurance n'ont pas vraiment une maîtrise de la technique de réassurance ou s'ils ne développent pas des mécanismes de suivi et contrôle de l'évolution du (des) portefeuille (s) placé (s).

Et c'est là où la qualité de service offert par le réassureur doit se faire sentir. En offrant un accompagnement au partenaire dans les essais d'amélioration de son portefeuille ou faire une proposition directe au partenaire pour correction des superflus constaté après analyse de la rentabilité faites par le même réassureur en interne.

L'assureur que le réassureur opère dans un terrain à risque. A tout moment, spontanément, il peut survenir un sinistre ou une chaîne d'évènement engageant la responsabilité du réassureur. Mais c'est en cela que consiste notre métier : Assurer et réassurer les risques ; et en le faisant, nous mettons en place évidemment des dispositions pour maîtriser au maximum leur occurrence et fréquence.

A cet effet, Le réassureur peut procéder à un choix stratégique du portefeuille en fonction des critères qui peuvent lui convenir : l'ancienneté du partenaire ou du portefeuille, la rentabilité du portefeuille, la sinistralité du portefeuille etc.

Nous proposons dans ce sens qu'au niveau des services de souscription, les souscripteurs réalisent des analyses annuelles (quelques mois avant l'échéance pour renouvellement) par portefeuille en guise de soulever les portefeuilles (traités ou facultatives) présentant généralement des situations de :

- Achat de tranches de couverture superflues (trois ou quatre dernières années) ;
- PMD non conforme aux réalisations (trois ou quatre années) ;
- Absence de sinistres (deux ou trois années) ;
- Sinistres majoritairement à la limite de la franchise ;

Etc.

Et que ça soit le même réassureur qui en ayant fait ses analyses en interne prend l'initiative de les proposer au partenaire, par choix stratégique des modifications conséquentes.

b. L'axe Préparation des comptes communiqués :

La préparation des comptes demande d'avoir une maîtrise de la technique de comptabilisation en réassurance et des particularités correspondantes mentionnées dans le traité.

Une mauvaise présentation des comptes peut entraîner une situation de tension d'engagement : des dépôts non libérés (ou des libérations à échéances confondues), donc pas d'intérêts sur dépôts à payer, ou réception de montants inférieurs ; erreurs de calculs des soldes des comptes (soldes en faveur de la cédante ou du réassureur) ; et enfin des long processus de corrections des erreurs, envoi de comptes et signature de conformité par le partenaire etc.

En guise de réduire la fréquence de ces situations, nous proposons qu'au niveau du BRAC, on développe une stratégie d'assistance technique coordonnée avec les partenaires.

Cela peut se faire en choisissant les partenaires par pays intéressé (d'où le BRAC reçoit beaucoup plus des comptes avec des erreurs de fonds et de forme), sans attendre une demande adressé au BRAC.

c. L'axe Insuffisance de trésorerie du partenaire :

Les primes provisionnelles ou PMD sont payés avec retard. Et les raisons sont diverses.

Les réassureurs conditionnent leurs couvertures au paiement de ces primes (l'assimilation de l'article 13 du Code CIMA en réassurance). Situation qui crée un environnement de conflit car les montants des PMD à payer peuvent laisser d'importants vide dans la trésorerie du partenaire surtout pour les portefeuilles sans aliments suffisants à la base ou pour les portefeuilles dans lesquelles la cédante n'a pas bénéficié des certaines tranches de couvertures achetées depuis un bon moment car les sinistres survenus étaient à la limite de la franchise (cas des traités non proportionnels) etc. Et pour les cas de traités proportionnels, imaginons que les taux de cession soient excessifs et qu'on ait seulement les cas de petits sinistres. Et pire encore pour les cas de portefeuille couvert en proportionnel et en non proportionnel. Mais qu'au fur et à mesure des années les partenaires n'aient pas connu sur sa rétention en proportionnel d'importants sinistres, et qu'en non proportionnels, un grand nombre des sinistres limités à la franchise. Et tant d'autres situations.

Rappelons qu'en développant ces différents aspects, nous soulignons une fois de plus la nécessité d'une approche service comme développé ci-dessus.

Et s'agissant de la nécessité d'alléger la trésorerie des cédantes, nous proposons que le réassureur ou précisément le BRAC développe dans ses relations avec les partenaires en termes de paiement des soldes, de PMD et autres ; l'approche SENSIBILISATION. Qui se veut une couverture en réassurance, de préférence pour les cas de portefeuille dans les situations mentionnées ci-dessus (tranches de couvertures superflues, absence de sinistres, sinistres à la limite de la franchise etc.) automatique en guise d'accompagner les cédantes.

Dans le même sens, le BRAC doit constituer une cartographie pour notation de ses partenaires. Notation orientée identification des bons et mauvais partenaires.

Pour finir, les possibles retours de cette approche sont listés comme suit :

- a. Le BRAC pourrait développer des relations de confiance avec ses cédantes ;
- b. Le BRAC pourrait constituer un important portefeuille propre d'accord de partenariat décisif avec ses partenaires ;
- c. Le portefeuille d'apéritif du BRAC pourrait se voir consistant, selon la fréquence et la qualité d'échanges et d'assistance (voir les trois axes développées ci-dessus pour guider votre action) aux différents partenaires cibles ;

Etc.

Proposition 2 : Vers l'approche dynamique de la base de couverture du Bureau Régional d'Afrique Centrale de la CICA-RE

Dynamiser les bases de couverture vise à agir sur les éléments suivants :

- Le programme de rétrocession ;
- Les affaires assurées pour propre compte : en termes de capacités de souscription offertes et en termes de la qualité de risques acceptés par le BRAC pour propre compte en fonction des besoins exprimés sur le marché.

La couverture offerte par un réassureur vise à accorder une protection et un accompagnement à la cédante, pour sa stabilité financière, en cas de survenance d'un sinistre ; et à l'assuré, indirectement, pour contribuer à la remise dans sa situation de départ avant le sinistre. Cela avec une vision de fidélisation et une pérennité de la compagnie.

A cet effet, la participation en couverture offerte par le BRAC est définie sur deux axes :

- Extension de la couverture en rétrocession ;
- La couverture pour propre compte ;

Il est important de développer au niveau du BRAC, des projets de suivi d'évolution des besoins exprimés sur le marché orientés risques exclus des traités de rétrocession pouvant être couverts pour propre compte ou en développant des stratégies de rétrocession réciproque ou croisée (dans les pages suivantes) ; et mobiliser de façon stratégique les moyens financiers dont dispose le BRAC.

Dans ce sens nous proposons les améliorations suivantes :

1. **La nécessité de faire des études statistiques par marché (ou pays) de la sinistralité et du chiffre d'affaires orienté risques exclus dans les traités de rétrocession (couverts pour propre compte ou non) ;**

Pour un réassureur dépendant également d'accords de rétrocession, la qualité des exclusions dans ses traités de rétrocession, limite sa capacité d'accompagner/assister véritablement les partenaires de sa zone de souscription. Et de même, dépendre majoritairement de ces protections en rétrocession pour la plupart des risques de son portefeuille, met le réassureur dans une situation de manques à gagner par rapport à ses concurrents qui disposent de capacités plus importantes et étendues.

Il se pose donc la nécessité pour le BRAC de la CICA-RE de développer des études statistiques dans sa zone de compétence en termes de sinistralité et la rentabilité pour chaque risque exclu en rétrocession sur le marché ou pays concerné. Ceci pouvant se faire par choix stratégique de pays, en fonction du marché d'où viennent le plus d'offres de ce risque.

Ce qui pourrait être facilité par l'établissement par pays d'un souscripteur polyvalent du BRAC de la CICA-RE ayant parmi ses missions, assurer le développement du portefeuille facs et traités orientés risques exclus en rétrocession.

2. **La nécessité de développer l'approche « réassureurs de la zone » pour une protection en rétrocession :**

Le marché est mieux connu par celui qui l'exploite et s'expose directement aux risques éventuels à travers ses relations d'affaires directes avec les partenaires du même marché.

Les traités de rétrocession du BRAC sont tous faits avec des réassureurs étrangers car la réassurance est internationale par essence. Mais cette situation pourrait rendre sensible les objectifs pour lesquels la CICA-RE est créée, au cas où au sein de la même structure ou généralement dans la zone, des stratégies innovatrices en termes des capacités offertes n'y soient pas développées.

Toutefois, il est fort probable que la raison d'exclusion de certains risques dans ces traités de rétrocession soit la non maîtrise de nos marchés dans les pays respectifs en terme de la sinistralité de ces risques spécifiques. Et effectivement s'impose la nécessité de réalisations d'études statistiques visant la réalisabilité du projet de couverture sur ces différents risques, en les prenant pour propre compte ou en développant **d'accords de rétrocession réciproque ou croisée** avec les autres réassureurs de la zone. En privilégiant l'approche choix stratégique. C'est-à-dire, selon les réassureurs qui ont développé un historique de couverture sur chacun de ces risques qui nous intéresse.

Pour l'intérêt de ces deux points développés ci-dessus, nous soulignons entre autres le risque de Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux (RCMS) et pour d'autres risques cédés en rétrocession et peut être avec des PMD importantes.

Nous proposons qu'au niveau du BRAC une étude statistique soit réalisée visant la possibilité de couverture de ce risque ; en analysant le portefeuille en termes de sinistralité et rentabilité. Cela en jouant avec l'approche rétrocession réciproque mentionnée ci-dessus.

Et cette proposition découle de l'étude des statistiques des offres RCMS qui ont été rejeté dans les services Souscription du BRAC et une absence de reporting périodique sur ces offres, voire manque de statistiques orientées vers la faisabilité de ces produits vu la fréquence de demandes faites.

Proposition 3 : La nécessité de création d'un Service de Contrôle de Gestion

Durant notre passage dans la plupart des services, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait des taches prévues dans le Manuel Organisationnel mais qui ne sont pas appliquées. Taches qui pourraient parfaitement permettre l'amélioration du travail au sein du BRAC mais qui sont négligées peut être pour une lecture diagonale faite du Manuel et réduction conséquente des taches à un cadre délimité de ce qui est fait habituellement au quotidien. Ou peut-être qui sont la conséquence d'une interprétation restrictive des taches prévues.

En plus de taches prévues et non appliquées, il y a des cas des taches prévues, appliquées mais pas avec efficacité et efficience.

Dans la même ligne, il y a des cas de taches qui convergent entre les services mais qui ne sont pas effectivement appliquées dans cette logique, peut-être pour défaut d'identification de ces taches par services.

Dans le BRAC il n'y a pas en interne, par services, des séances pour contrôle des tâches accomplies effectivement ; un contrôle pour suivi d'application des taches convergentes entre les services.

Ces insuffisances ont une incidence sur la performance de chaque service dans toute la chaine du processus de la souscription à l'établissement des situations financières des cédantes.

Le service de Contrôle de Gestion est nécessaire dans toute structure. Petite ou grande. Sa mission étant de veiller à l'application des décisions portées stratégiques et

tactiques visant la réalisation des objectifs établis en interne et dans leurs relations avec les partenaires. Egalement, de façon périodique (chaque deux ou trois mois) selon les défauts dans l'accomplissement des tâches, le service propose des améliorations ponctuelles dont l'exécution sera prévue et suivi pour une période de temps donnée et précise, à la connaissance du (des) service(s) concerné(s).

Proposition 4 : La nécessité de Création d'un Service de Comptabilité

Rappelons que le type de comptabilité adopté à la CICA-RE est un système de comptabilisation divisionnaire. Ce qui se traduit par la constitution des comptes transitoires au BRAC pour comptabiliser les règlements. Et au siège, au niveau du service de COB. Ces comptes transitoires devant se rapprocher semestriellement ou annuellement de façon définitive à l'ouverture du Bilan.

Rappelons aussi que les gestionnaires de Soldes et Recouvrement du BRAC n'ont pas accès aux comptes transitoires faits par la COB au siège, pour au moins faire un suivi de conformité.

Il se pose donc un problème d'efficacité car il faudrait attendre jusqu'au 30 juin ou 31 décembre pour procéder à solder les comptes transitoires.

A cet effet, il s'impose pour le BRAC la nécessité de disposer d'un service de Comptabilité des Opérations Bancaires pour l'efficacité dans ce sens. Les comptes transitoires relatifs aux comptes clients et banque avec les cédantes du BRAC, pourraient se solder périodiquement sur place.

Proposition 5 : La nécessité pour le BRAC d'uniformiser son système de codification pour identification des cédantes

Comme soulevé avant, au sein du BRAC, il y a quelques erreurs dans le système de codification pour identification des partenaires par pays et par zone.

Ces insuffisances de codification sont des natures suivantes :

- Création de code pour plus d'un partenaire correspondant à un pays où ils n'existent pas ;
- Création de plus d'un code pour un seul partenaire ;
- Des partenaires d'un même pays identifiés avec un code de base différent ;
- Un pays d'une zone dont le code identifiant correspond à une autre zone.

Précisons qu'une fois souscrite une affaire placée par un partenaire est souscrite, dans tout le processus à suivre, ce dernier est identifié à travers un code qui lui est assignée dans le système selon son appartenance à un marché (Cameroun, Gabon, Guinée Equatoriale etc.) et à une zone (zone CIMA (CEMAC ou CEDEAO), zone Hors CIMA).

C'est-à-dire : pour la saisie des affaires Facultatifs et traités dans le système ; la comptabilisation des comptes de cessions (des engagements) ; la comptabilisation des règlements ; la vérification de la participation en couverture du BRAC en cas de réclamation d'un sinistre etc. Tout ce processus est suivi à travers un code qui est assigné au partenaire dès le départ.

Soulignons l'importance de soigner la façon dont au sein du BRAC sont traitées ces informations pour uniformiser leur système d'information en interne. Car il y a le risque de fuite d'informations ou de retards dans le processus.

Il est vrai que certains de cadres qui travaillent en interne connaissent déjà cette particularité des codes, après qu'on leur a fait savoir ces incohérences, et qu'ils pourront faire plus attention à l'heure d'exécuter leurs tâches dans le système ; mais il existe quand même le risque que par négligence ou des raisons inconnues ils oublient cela et fassent des enregistrements à engager la compagnie. Il y a donc lieu de corriger ces erreurs ou supprimer les codes superflus pour éviter tout désagrément dans l'édition des situations erronées d'un partenaire.

Proposition 6 : CICA-RE De Suiveuse à l'Apéritif agressive :

La participation dans une affaire d'un réassureur comme suiveur lui met dans une position négligeable par rapport au réassureur leader en termes de la communication des informations dans les délais et dans certains cas, il ne les reçoit même pas. Ces informations étant envoyées plutôt au lieu de souscription de l'affaire.

Ainsi la qualité des relations de partenariat entre le BRAC de la CICA-RE et le réassureur leader doit être meilleure pour permettre un suivi des attentes sur la ou les cédantes concernées.

Nous proposons dans ce sens, pour améliorer la qualité et la fréquence des échanges du BRAC avec les cédantes, pour constituer un portefeuille propre d'accords de partenariat décisifs, pour améliorer la fréquence des paiements, la communication des informations et autres ; les solutions suivantes :

1. La nécessité pour le Bureau Régional d'Afrique Centrale de la CICA-RE de Douala de développer une approche marketing orientée pays-cible :

C'est-à-dire, viser la création des agences de liaison directe dans différents pays de sa zone de compétence, pour permettre dans ce sens de développer des relations de partenariat direct avec les cédantes. Ce qui pourrait changer la vision que les cédantes ont de la CICA-RE et du Bureau Régional d'Afrique Centrale concrètement ; ainsi que la qualité d'échanges et même déterminer le respect des engagements pris. La confiance pourrait accroître, vu la proximité du BRAC des partenaires. Et le problème de courtage réassurance pourrait en quelque sorte se voir résolu.

Nous nous référons surtout à viser ces pays où il n'y a pas une présence notable de réassureurs et d'où le BRAC peut recevoir ou reçoit un grand nombre d'affaires ; ou les marchés à fort potentiel. Exemple la République Démocratique du Congo.

Il s'agirait de situer dans chaque pays cible un Cadre polyvalent Souscripteur en principe pour la souscription d'affaires facultatives et traités et développer le portefeuille du Bureau Régional.

Ce qui pourra permettre d'augmenter l'étendu du portefeuille d'apéritition occupé par le BRAC. Qui est aujourd'hui très insignifiant malgré la position ou la mission de la CICA-RE de ses structures respectives d'accompagner et assister les partenaires.

Le Cadre Polyvalent souscripteur réaliserait des études ou analyses sur les risques du marché en constituant ainsi une base de données ou cartographie de risque du pays cible. Cela visant le développement des nouveaux produits d'assurances dans la zone, le changement de la politique de réassurance du BRAC pour propre compte et peut être la renégociation des exclusions des traités de rétrocession pour apporter plus de capacités sur le marché et jouer pleinement son rôle de réassureur régional .

La CICA-RE devrait pouvoir apériter les programmes de réassurance des cédantes de la zone ou la plupart.

2. La nécessité d'une approche service au sein du BRAC :

(Voir la Proposition I, dans les « Solutions Communes »)

Proposition 7: Vers une Approche de responsabilisation par convergence de taches entre services

Hormis l'approche de tâches prioritaires par service, il y a l'approche de convergence des services l'un avec l'autre en fonction des facteurs de blocage propres à un service et qui influence la performance de l'un ou l'autre.

Pour un meilleur management fonctionnel, il serait productif de développer entre ces services directement liés la responsabilisation ouverte par convergence de taches.

Les cas spécifiques de responsabilisation par convergence des taches sont présentés par services dans les propositions de solutions spécifiques :

1. La nécessité de responsabilisation par convergence des taches entre les services GSR et la Gestion de Souscription :
2. La nécessité de responsabilisation par convergence des taches entre les services GSR et Vérification des comptes :
3. La nécessité de responsabilisation par convergence des taches entre les Services GSR et Souscription :
4. La nécessité de responsabilisation par convergence des taches entre les Services Gestion de Souscription et la Souscription Facultatifs :

Section 2 : Solutions Spécifiques à chaque service

1.-Service Facultatifs

Proposition 1 : Vers un contrôle périodique des réalisations :

Un contrôle périodique des réalisations au niveau du service souscription doit se tenir pour le contrôle de la conformité entre les réalisations et les saisies au niveau du service Gestion Traités et Facs, pour la maitrise des échanges et évolution d'affaires avec

les partenaires, pour le suivi des retours visant modifications des parts accordés au BRAC, ou visant le suivi d'un éventuel changement de stratégie de réassurance du partenaire.

Ce qui permettra d'améliorer les résultats au niveau de la saisie, de la comptabilisation et l'apurement des règlements.

Proposition 2 : Vers une responsabilisation par convergence des tâches avec le Service de Gestion Facultatifs et Traités

Le souscripteur Facultatifs a besoin de faire un contrôle, d'abord au niveau de ses réalisations, et de compléter cela par le suivi périodique de la saisie effectuée sur ces réalisations au niveau du service de Gestion de Facultatifs et Traités, ce qui permettra réduire de situations de défauts d'apurement au niveau de Gestion de Soldes et Recouvrement.

Proposition 3 : Vers la constitution d'une Base de données d'offres rejetées concernant les exclusions des traités de récession en complémentarité avec la Souscription Traité

L'objectif ce n'est pas seulement de faire du Chiffre d'affaires, mais aussi introduire dans notre approche service, l'objectif d'offrir la couverture à la plupart des cédantes de la zone. Et pour ce faire, il est important de développer en interne des stratégies de suivi de l'évolution du marché en termes des besoins présentés et proposer des solutions.

Une base de données sur ces affaires rejetées car elles sont exclues dans les traités de récessions, pourrait permettre qu'au niveau du BRAC que l'on fasse des propositions sur la réalisation des études statistiques visant la sinistralité et la faisabilité de ces projets.

Nous nous référons par exemple au risque de la Responsabilité Civile Mandataires Sociaux.

2.-Service Traité :

Proposition 1 : Vers l'amélioration de la technique de gestion classique des traités

Le style de gestion classique des traités conditionne les cédantes dans leurs performances pour la communication des comptes et le paiement des primes provisionnelles ou PMD dues dans les meilleurs délais.

En effet, dans la zone CIMA, en termes de dates pour paiement des primes ou PMD et de communication des comptes il se passe généralement ainsi :

- Le réassureur n'est informé de façon chronologique des réalisations sur le traité qu'après au moins trois, six ou douze mois d'activité (Bordereau de Cession) ;
- Le réassureur ne reçoit les comptes courants qu'après au moins trois, six ou douze mois selon les délais prévus ; et c'est à la réception de ces comptes qu'il connaît les soldes et leurs natures (en faveur de la cédante ou en faveur du réassureur) ;

- Concernant le paiement, il y a des tranches de paiement prévu pour payer les primes ou PMD.

Ainsi pour peut-être apporter quelques solutions à cette situation, nous proposons grosso modo appliquer quelques modifications dans le style de gestion classique des traités.

On maintient les délais ci-dessus pour le traitement définitif des comptes, communication des bordereaux définitifs, le paiement des montants de primes et des soldes définitifs correspondant à la tranche, et dans l'intention de permettre un suivi chronologique des réalisations sur le traité par le même réassureur ;

Nous proposons :

- 1. La nécessité que le Bureau Régional d'Afrique Centrale de la CICA-RE soit informé des réalisations sur les traités (en termes d'affaires souscrites et primes perçues etc.) chronologiquement :**

Les comptes de réassurances et les bordereaux de cessions primes sont communiqués par les partenaires selon la périodicité définie dans les traités. Ce qui met en retard le BRAC pour le calcul des soldes, la relance aux partenaires sur le montant dus, ou le paiement par le BRAC des soldes qui sont en faveurs d'eux, ou pour l'actualisation de la situation financière de la cédante dans le compte en interne.

Il est vrai que récemment les autorités réglementaires ont fait sortir un règlement visant à imposer aux partenaires le respect de délai pour la communication des comptes et paiement des primes ou PMD. Mais cette solution peut s'avérer inefficace, même si elle est accompagnée de sanctions.

Pour les pays non soumis à la Cession Légale au Premier Franc :

Nous proposons qu'au niveau de la Souscription Traité du BRAC, les souscripteurs accompagnent les offres de la couverture en traité, une plateforme, pas forcément contractuelle, mais dans le cadre des relations personnelles avec les partenaires, totalement contrôlée et à usage privée entre les intéressés. Cet espace serait développé avec une fonctionnalité de Google (Google Sheet) sous forme de feuille de calcul en Excel où parfaitement on peut créer une Base de Données à laquelle n'auront pas accès que les personnes autorisées.

Les partenaires y pourront faire les enregistrements chronologiques de chaque souscription réassurés en traités avec les différentes caractéristiques nécessaires pour permettre au souscripteur de suivre progressivement l'évolution du portefeuille. En terme des primes perçues, les assurées, les différentes extensions de garanties etc.

Pour les pays soumis à la Cession Légale au Premier Franc:

Relatif à cette particularité, la mise en place de la Cession Légale est de grande aide. Et étant une tâche qui n'est pas appliquée au sein du BRAC ; nous proposons une jonction de traités et Cession Légale au Premier Franc ; ce qui va permettre la disponibilité des comptes ou bordereau à temps.

Au fur et à mesure qu'au sein du BRAC les offres en CL au premier franc sont communiquées, le Souscripteur peut procéder à identifier les offres couverts en traités et

les communiquer au Vérificateur des Comptes qui va procéder à la configuration les comptes qui seront actualisés à l'échéance définitive prévue dans le traité ou même avant. Car la gestion serait plus efficace.

Solution plus efficace à celle d'attendre chaque trois, six ou douze mois, voire plus avant de recevoir et les comptes et les bordereaux de cessions définitifs.

Mais en maintenant la fin de l'année pour le recouvrement ou paiement des soldes des situations financières définitives. Les primes provisionnelles ou PMD, les soldes financiers des exercices précédents, les comptes courants ayant été payés ou envoyés dans les meilleures délais.

Proposition 2 : Vers l'adoption de l'approche service :

(Voir dans les « Solutions Communes »)

3.- Service de Vérification des Comptes :

Proposition 1 : Vers une approche Service :

L'approche service veut la prestation d'une assistance technique orientée partenaire dont les comptes sont fréquemment configurés avec des erreurs. Nous proposons dans ce sens offrir des formations dans le cadre commercial sur les particularités dans la constitution des comptes de réassurance.

4.- Service de Gestion de Soldes et Recouvrement :

Proposition 1 : La nécessité de responsabilisation par convergence des tâches entre les services GSR et la Gestion de Souscription

Le service GSR est fortement dépendant de la performance du travail réalisé dans les autres services. Tels qu'à la Souscription, la Gestion de souscription Facs et Traité et à la Vérification des comptes

Cette responsabilisation par convergence est cruciale pour les tâches suivantes :

- **Assurer le traitement des correspondances avec les partenaires :**

Les correspondances concernant des affaires déjà acceptées, visant les modifications pouvant y être appliquées sous demande des propres partenaires.

Déjà nous proposons la même responsabilisation par convergence entre le service Souscription et celui de la Gestion de Souscription de façon plus étroite. Donc le GSR pourrait veiller à ce que ce suivi soit déjà réalisé entre la Souscription et le service Gestion Souscription.

Il faut un suivi orienté retours cédantes pour améliorer et la saisie des affaires au niveau de GS et les résultats au niveau du service GSR.

Proposition 2 : La nécessité de responsabilisation par convergence des tâches entre les services GSR et Vérification des comptes

La fonction de vérification n'est pas appliquée seulement aux informations reçues de l'extérieur du BRAC, mais aussi doit s'exercer sur toute information manipulée et déjà traitée jusqu'à un certain niveau du BRAC.

Les vérificateurs sont chargés de faire la comptabilisation des engagements ; c'est-à-dire, les primes, sinistres et les dépôts constitués. Pour ce faire il a à sa disposition des Bordereaux de cessions primes, Bordereaux cession sinistres et les comptes courants communiqués par les cédantes.

Par exemple, concernant les Bordereaux de cession primes concrètement, informations qui sont saisies au niveau du GS, c'est important de vérifier la conformité avec les comptes communiqués et les conditions de traités.

Proposition 3 : La nécessité de responsabilisation par convergence des tâches entre les Services GSR et Souscription

Se référant à la problématique des règlements non affectés ; une responsabilisation par convergence de tâches entre les Souscripteurs et les GSR est déterminante. Ceci concerne l'exécution de tâches suivantes :

- Assurer la réclamation des soldes et des comptes courants et des situations financières ;
- Faire la relance des cédantes pour le règlement des soldes indiqués ci-dessus ;
- Assurer le recouvrement des soldes facts ;

Dans l'exercice de ces tâches, dans les échanges, nous proposons améliorer la configuration du contenu en intégrant un message automatisé dans l'e-mail de relance avec l'indication « URGENT » ou « ATTENTION ». Ce message automatisé disant :

« ATTENTION : VEUILLEZ NOTER QUE POUR UN MEILLEUR SUIVI DE VOS REGLEMENTS, IL EST NECESSAIRE DE NOUS INDIQUER CHAQUE FOIS LE MOTIF DU PAIEMENT »

Il est nécessaire que le suivi soit effectué par responsabilisation réciproque.

Nous concluons ainsi cette deuxième partie et le développement du document. Les difficultés furent soulevées ainsi que les solutions générales et spécifiques par Service à appliquer au sein du BRAC.

Présentons ci-dessous, la conclusion générale.

CONCLUSION GENERALE :

Suite au développement de notre thème de stage, nous procédons dans les prochaines lignes à présenter les conclusions permettant de comprendre le contour thématique de la problématique traitée.

Rappelons que le thème de stage est « l'Optimisation du Processus de la Souscription à l'Etablissement des Situations Financières des cédantes : Cas du BRAC » ; et dans ce cadre nous avons pu voir de près comment fonctionne et quelle organisation interne au sein du BRAC, ainsi que son environnement externe de relation avec ses partenaires.

La réassurance est une technique de division de risque à la portée des Compagnies d'Assurance définie stratégiquement en Programme de Réassurance selon les besoins de protection ressentis par ce dernier. Mais chez le réassureur il fait toute une profession, un ensemble de fonctions divergentes aboutissant à un objectif final recherché par ses partenaires.

En effet, au sein d'une Compagnie de Réassurance, l'activité de réassurance est un ensemble de processus représentant les différents Services définissant son organisation et son fonctionnement.

Le tout premier processus est celui de la Souscription d'offres de placements formulés par les partenaires. Ce processus est le point d'entrée pour toute relation entre un réassureur et ses différents partenaires et c'est à travers lui qui se définissent les engagements de la CICA-RE par risque ou par un ensemble des risques réassurés.

Les Souscripteurs du BRAC comme présenté dans le développement du document, souscrivent sous réserve du respect des documents de base définis au Siège. Mais dans ces documents qui sont le Programme de Récession, le Guide de Souscription et les Notes de Services peuvent constituer des facteurs de blocage pour le Souscripteur au cas où ces documents ne subissent pas des révisions en fonction des besoins ressentis sur le marché en termes de protection en réassurance sur les risques assurés à la base, en termes de procédures pour la souscription d'une affaire etc. Alors le BRAC et tout autre réassureur, doit se poser la nécessité de réviser ces documents de référence si le besoin se fait ressentir.

Pour une meilleure vérification des comptes communiqués par les cédantes, nous définissons un contour permettant d'abord de satisfaire le besoin de communication de comptes dans les meilleurs délais ; ceci comme étant l'amélioration de la technique de gestion classique.

De ce rapport ressort, entre autres, la proposition pour le BRAC et pour tous les réassureurs de développer l'approche Service dans leurs relations avec leurs partenaires. L'impact serait notable dans les processus de la Souscription, de la Vérification des Comptes et de l'Etablissement des Situations Financières.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Accord Portant Création de la CICA-RE
- 2) Manuel d'organisation et de Fonctionnement du BRAC
- 3) Guide de Souscription Non Vie
- 4) Programme de Rétrocession
- 5) Problèmes de la Réassurance Pour les Pays en Voie de Développement
(Etude réalisée par la CNUCED)

ANNEXES**ANNEXE 1 :****L'Article 308 du Code CIMA :****Objet : Assurance directe à l'étranger**

Il est interdit de souscrire une assurance directe d'un risque concernant une personne, un bien ou une responsabilité, situé sur le territoire d'un Etat membre auprès d'une entreprise qui ne se serait pas conformée aux prescriptions de l'article 326.

(...)

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

Nonobstant les dispositions du 2^{ème} alinéa ci-dessus, les risques relevant des branches 1(Accident), 2 (Maladie), 3 (Corps de véhicules terrestres autres que ferroviaires), 10 (Responsabilité Civile véhicules terrestres automoteurs), 7 (Marchandises transportées), 20 (Vie, Décès), 21 (Assurances liées à des fonds d'investissement), 22 (Opération Tontinières), 23 (Capitalisation) de l'article 328 ne peuvent en cas être cédés en réassurance à l'étranger.

(...)

ANNEXE 2 :**Tableau VII :Plan De Déroulement Du Stage :**

	PERIODE/DATE	DUREE
DR	04/08/2020	Entretien pour ce jour (début de stage)
Service Traité	05/08/2020- 14/08/2020	Deux semaines d'échanges et de mise en situation orienté analyse des traités.
Service Facultatives	17/08/2020- 28/08/2020	Deux semaines d'échanges orientés et de mise en situation orienté analyse des facultatives.
Service Gestion Traités et Facultatives	31/08/2020- 04/09/2020	Une semaine d'échanges et d'approfondissement des connaissances sur Traités et Facultatives (analyses)
Service Vérification des Comptes	07/09/2020- 25/09/2020	Trois semaines d'échanges orienté imprégnation de de Techniques de Comptabilisation en Réassurance.
Service Gestion des Soldes et Recouvrement	28/09/2020- 02/10/2020	Une semaine d'échanges orienté Gestion d'Encaissement et de Recouvrement.
Hors Bureau : Compagnie Professionnelle d'Assurance	05/10/2020- 09/10/2020	Une semaine à la Compagnie Professionnelle d'Assurance orienté Production et Techniques de Comptabilisation en Réassurance.

ANNEXE 3 :

PROFIL DE PORTEFEUILLE :

Tableau VIII : PERIODE DU 01/01/2007 AU 31/10/2007
INCENDIE

TRANCHES DE CAPITAUX	NOMBRE DE POLICES	% POLICES	CAPITAUX CUMULES	PRIMES CUMULEES	% PRIMES
Inférieur à 500.000.000	40	65,57%	7.614.762.956	32.742.636	35,38%
Compris entre 500.000.000 et 1.000.000.000	8	13,11%	5.078.915.280	9.479.779	10,24%
Compris entre 1.000.000.000 et 2.000.000.000	6	9,84%	8.235.083.132	9.571.219	10,34%
Compris entre 2.000.000.000 et 5.000.000.000	5	8,20%	13.432.753.130	10.463.444	11,31%
Supérieur à 5.000.000.000	2	3,28%	21.769.748.862	30.279.803	32,72%
TOTAL	61	100,00%	56.131.263.360	92.536.881	100,00%

Source : Exerce fait durant notre passage à la Compagnie Professionnelle d'Assurance du Cameroun (CPA).

TABLE DE MATIERE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
RESUME.....	V
ABSTRACT	VI
SOMMAIRE.....	VII
INTRODUCTION GENERAL	1
PARTIE I : PRESENTATION DE LA CICA-RE ET DU BUREAU REGIONAL AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE A DOUALA	3
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA CICA-RE.....	4
SECTION 1 : L’Historique de la CICA-RE.....	5
Paragraphe 1.1.- La Naissance de la Compagnie	5
A.- Création de la Compagnie:	5
B.- Dénomination et Statut juridique de la compagnie :	5
SECTION 2 : Contexte de Représentation.....	6
Paragraphe 2.1.- Siege, Bureaux de Représentation et Zones de Souscription.....	6
CHAPITRE 2 : CADRE DU BUREAU REGIONAL D’AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE	9
SECTION 1 : L’environnement du stage	10
Paragraphe 1.1.- Création, Missions et Organisation du Bureau Régional de Douala	10
A. Création :	10
B. Missions :.....	10
C. Structure organisationnelle :.....	10
C.1.- Une Direction du Bureau Régional	10
C.2.- Un Assistanat de Direction.....	11
C.3.- Une Sous-direction du BRAC	11
C.4.- Un Service Souscription Traités.....	11
C.5.- Un Service Souscription Facultatives.....	12

C.6.- Le Service Gestion Facultatifs et Traités	12
C.7.- Un Service Vérification des Comptes (Comptabilité Technique)	12
C.8.- Un Service Gestion des Soldes et Recouvrements :	13
C.9.- Un Service Financier	13
C.10.- Un Service Administratif.....	13
Paragraphe 1.2.- Zone de souscription et produits du Bureau Régional de Douala.	13
A.- Zone de Souscription ou de compétence :	14
B.- Produits offerts par le BRAC de Douala :	14
SECTION 2 : Déroulement du Stage	15
Paragraphe 1.1.- Programme du Stage	15
A.- Au Service de Souscription Traités.....	15
A.1.- Faire des rappels théoriques sur les Traités.....	15
A.2.- Analyser les étapes de Souscription en Traités	16
A.3.-Analyser la configuration de Certains Traités.....	19
A.4.- Introduire Programme de Réassurance et décortiquer pour certaines cédantes données, leur Programme de Réassurance.....	21
A.5.- Comprendre l'environnement commun de travail du Souscripteur Traité et Souscripteur Facultatifs.....	22
B.-Souscription Facultatifs.....	23
B.1.- Faire des Rappels théoriques sur les Facultatifs	24
B.2.- Etudier les étapes de la Souscription en Facultatifs	24
B.3.-Divers	26
C.- Service Gestion Facultatifs et Traités	27
C.1.- Comprendre le rôle du Gestionnaire Facultatifs et Traités (GFT)	27
C.2.- Comprendre l'incidence dans son travail des réalisations dans le service de Souscription Facs ou Traités	28
C.3.-Comprendre l'incidence qu'il a dans le travail des autres services.....	28
C.4.-Echanger sur l'identification par codes des cédantes et intermédiaires dans l'administration interne du BRAC de la CICA-RE de Douala.....	29
C.5.- Créer et archiver les dossiers :	29
D.- Service Vérification des Comptes	30
D.1.- Comprendre le rôle du Vérificateur de comptes	30
D.2.- Comprendre le Processus de Vérification des Comptes.....	31
E.- Service de Gestion de Soldes et Recouvrement	40
E.1.-Situation financière des partenaires	40
E.2.-Confirmation des soldes envoyés par une cédante ou un courtier.....	40
E.3.-Comptabilisation des encaissements.....	41
E.4.-Comptabilisation des décaissements.....	41
E.5.-La gestion de recouvrement.....	42
E.6.-Système de comptabilisation des soldes et recouvrements à la CICA-RE..	42
PARTIE 2 :	46
« OPTIMISATION DU PROCESSUS DE LA SOUSCRIPTION A L'ETABLISSEMENT DES SITUATIONS FINANCIERS EN REASSURANCE : CAS DU BUREAU REGIONAL D'AFRIQUE CENTRALE DE LA CICA-RE ».....	46

CHAPITRE 1 : DIFFICULTES DANS LE PROCESSUS	47
SECTION 1 : Difficultés Générales	47
SECTION 2 : Difficultés spécifiques	47
A. Difficultés au niveau de Souscriptions Facultatives et Traités :	47
Paragraphe 1 : Service Souscription Facultatives	47
Paragraphe 2 : Service Souscription Traités.....	48
B. Difficultés au niveau du Processus Comptable	48
Paragraphe 1 : Service de Vérification des Comptes	48
Paragraphe 2: Optimisation de la Gestion de Soldes et Recouvrement	49
CHAPITRE 2 : OPTIMISATION DU PROCESSUS : PROPOSITION DE QUELQUES SOLUTIONS	50
Section 1 : Solutions Communes :	50
Proposition 1 : La nécessité de développer l'approche service :	50
Proposition 2 : Vers l'approche dynamique de la base de couverture du Bureau Régional d'Afrique Centrale de la CICA-RE.....	52
Proposition 3 : La nécessité de création d'un Service de Contrôle de Gestion.....	54
Proposition 4 : La nécessité de Création d'un Service de Comptabilité	55
Proposition 5 : La nécessité pour le BRAC d'uniformiser son système de codification pour identification des cédantes	55
Proposition 6 : CICA-RE De Suiveuse à l'Apéritif agressive :	56
Proposition 7: Vers une Approche de responsabilisation par convergence de taches entre services	57
Section 2 : Solutions Spécifiques à chaque service.....	57
1.-Service Facultatives	57
Proposition 1 : Vers un contrôle périodique des réalisations :	57
Proposition 2 : Vers une responsabilisation par convergence des tâches avec le Service de Gestion Facultatives et Traités.....	58
Proposition 3 : Vers la constitution d'une Base de données d'offres rejetées concernant les exclusions des traités de rétrocession en complémentarité avec la Souscription Traité	58
2.-Service Traité :	58
Proposition 1 : Vers l'amélioration de la technique de gestion classique des traités ..	58
Proposition 2 : Vers l'adoption de l'approche service :	60
3.- Service de Vérification des Comptes :	60
Proposition 1 : Vers une approche Service :	60
4.- Service de Gestion de Soldes et Recouvrement :	60
Proposition 1 : La nécessité de responsabilisation par convergence des taches entre les services GSR et la Gestion de Souscription.....	60
Proposition 2 : La nécessité de responsabilisation par convergence des taches entre les services GSR et Vérification des comptes.....	61
Proposition 3 : La nécessité de responsabilisation par convergence des taches entre les Services GSR et Souscription.....	61
CONCLUSION GENERALE :	62
ANNEXES	64
ANNEXE 1 :	64

ANNEXE 2 : 65
ANNEXE 3 : 66
TABLE DE MATIERE..... 67