



CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHÉS D'ASSURANCE (CIMA)  
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
BP 1575 Yaoundé – Cameroun  
Tél : (+ 237) 22 20 71 52 FAX : (+237) 22 20 71 54  
Email: [iaa@cameroun.com](mailto:iaa@cameroun.com) Site web: [www.iiayaounde.com](http://www.iiayaounde.com)



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES EN  
ASSURANCES (DESS-A)

Cycle III 22<sup>ème</sup> Promotion 2014 - 2016

THÈME :

« OUTILS DE CONTRÔLE ET DE  
SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE D'UNE  
COMPAGNIE DE RÉASSURANCE EN ZONE  
CIMA : CAS DE NCA-RÉ »



Présenté et soutenu par :  
M. KOUADIO Arnaud Stéphane

Sous la direction de :  
M. Nazaire ABBEY BLEKOU,  
Directeur Général

Novembre 2016

## DÉDICACES

---

*Mon petit frère Zoum ;*

*Si brillant, tu aurais sans doute réalisé des travaux plus grands que ce mémoire, mais le destin en a décidé autrement. Paix à ton âme !*

*Mon grand-père ;*

*Tu as été pour moi le père, le soutien, l'homme grâce à qui j'ai pu continuer l'école. Tu as toujours été fier de moi. Tu nous as quittés au moment où j'écrivais les premiers mots de ce mémoire. Que ton âme repose en paix !*

## REMERCIEMENTS

---

Je ne pourrai pas citer nommément et exhaustivement toutes les personnes qui ont été pour moi un soutien et une aide dans les études et dans la réalisation de ce modeste mémoire.

Au-delà et au-dessus de tous, je suis reconnaissant au Dieu Tout-Puissant, le Dieu de la Bible, pour toutes les grâces que je continue à avoir le long de ma vie et de mon parcours scolaire.

J'aimerais adresser des remerciements particuliers au Directeur Général de l'Institut International des Assurances de Yaoundé, Dr. Roger Jean-Raoul DOSSOU-YOVO, au Directeur des Études, Monsieur Dembo DANFAKHA, aux Enseignants, et à tout le personnel de l'Institut pour leur importante contribution à la formation des cadres africains de qualité en assurance.

Je remercie également Monsieur Karim DIARRASSOUBA, Directeur des Assurances de Côte d'Ivoire et Monsieur Lucas ANEY, Sous-Directeur des Assurances, chargé des sociétés pour leur assistance ainsi que toute l'équipe des contrôleurs de la Direction Nationale des Assurances de Côte d'Ivoire pour leurs conseils.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude à Monsieur Nazaire ABBEY, Directeur Général de NCA-Ré Abidjan pour avoir bien voulu m'accueillir dans la compagnie qu'il dirige et m'encadrer durant le stage. Je n'oublie pas le personnel de NCA-Ré ; particulièrement Monsieur Achille SOSSO et Messieurs Jean Jacques TAH, Narcisse EHOUSSOU et Koffi Martial ODJE, anciens Etudiants de l'IIA qui ont été là au quotidien pour moi. À eux, j'adresse des remerciements spéciaux.

Merci encore à la promotion 2014 - 2016 des Ivoiriens de l'IIA pour la fraternité qui a régné et qui continue de régner entre nous.

Ma maman, la famille BASSOLE, mes amis et frères ainsi que tous ceux qui de près ou de loin sont pour quelque chose dans mon parcours ou dans la réalisation de ce mémoire, veuillez trouver ici l'expression de mes sincères remerciements.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

---

- ACM : Analyse en Composantes Multiples
- ACP : Analyse en Composantes Principales
- ADD : Analyse Des Données
- APREF : Association des Professionnels de la Réassurance en France
- CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- CRCA : Commission Régionale Contrôle des Assurances
- DESS-A : Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Assurances
- ENASS : École Nationale d'Assurance
- EPI: Estimated Premium Income
- FFSA : Fédération Française des Sociétés d'Assurances
- IIA : Institut International des Assurances
- LCI : Limitation Contractuelle d'Indemnité
- NCA-Ré : Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance
- NKORL: Not Known or Reported Loss
- PB : Participation Bénéficiaire
- PMD : Prime Minimum de Dépôt
- SCOR : Société Commerciale de Réassurance
- SMP : Sinistre Maximum Possible
- SPAD : Système Portable d'Analyse de Données

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

---

---

TABLEAU 1 : MODES DE REASSURANCE.....	7
GRAPHIQUE 1 : EVOLUTION DES PRIMES D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE DANS LE MONDE .....	19
GRAPHIQUE 2 : CONCENTRATION CROISSANTE DES REASSUREURS (1980 – 2015) .....	20
GRAPHIQUE 3 : RATIO COMBINE REASSURANCE NON VIE (1990 – 2015) .....	21
GRAPHIQUE 4 : EVOLUTION DES TAUX DE CESSION EN REASSURANCE EN ZONE CIMA (2009 - 2014)	22
TABLEAU 2 : CAPACITES DE SOUSCRIPTION DE NCA-RE PAR ZONE.....	42
TABLEAU 3 : EXEMPLE DE COMPTE COURANT TECHNIQUE .....	44
GRAPHIQUE 5 : POIDS DE CHAQUE BRANCHE DANS LE PORTEFEUILLE FAC (PRIMES NETTES) .....	51
TABLEAU 4 : PROPORTION DES AFFAIRES FAC PAR ZONE GEOGRAPHIQUE (PRIMES NETTES).....	52
GRAPHIQUE 6 : POIDS DES PRINCIPAUX COURTIER (DANS LES PRIMES NETTES TOTALES) .....	53
TABLEAU 5 : RAPPORT DE SINISTRALITE (S/P) SELON LES BRANCHES PRINCIPALES .....	55
TABLEAU 6 : RAPPORT DE SINISTRALITE (S/P) SELON LES ZONES DE SOUSCRIPTION .....	56
GRAPHIQUE 7 : RAPPORT DE SINISTRALITE (S/P) SELON LES SOURCES DES AFFAIRES .....	57
TABLEAU 7 : SIMULATION SUR LA VALEUR DU PLEIN (AFFAIRES DE LA ZONE CIMA) .....	59
TABLEAU 8 : EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD DE SURVEILLANCE ET DE CONTROLE .....	66

## RESUME

---

---

Les opérations de réassurance, ayant généralement les mêmes bases que l'assurance dans leur mise en œuvre, nécessitent que soient mis en œuvre des instruments clairs qui permettent d'assurer un contrôle des risques et des engagements ainsi qu'une bonne surveillance du portefeuille des affaires souscrites.

Les analyses statistiques effectuées sur le portefeuille des affaires facultatives de NCA-Ré révèlent une forte concentration sur les branches Incendie, Risques divers et Risques techniques (en termes de primes nettes). Aussi, 40% des primes nettes proviennent de la zone CIMA. La compagnie souscrit en grande majorité en Afrique et au Moyen-Orient. L'effet de concentration se ressent aussi au niveau des courtiers avec lesquels NCA-Ré entretient des relations d'affaires. Deux de ces derniers cumulent à eux seuls 30% des primes nettes. Le portefeuille est donc assez vulnérable vis-à-vis de ces quelques courtiers.

Par ailleurs, les différents risques encourus (aléa moral, risque de contrepartie, risque pays, risque de commissions, de cumuls de risques...), les limites d'engagements ainsi que la nouvelle réglementation rendent absolument nécessaire la mise en œuvre d'une politique de contrôle et de surveillance du portefeuille. Pour ce faire, des outils efficaces doivent être utilisés. Le contrôle de gestion, la politique de souscription et de rétrocession sont à exploiter par la compagnie. Mais il convient d'effectuer des analyses statistiques qui permettront de voir les tendances du portefeuille afin d'alerter régulièrement la Direction Générale pour l'adoption des mesures de redressement qui s'imposent.

À NCA-Ré, les engagements sont contrôlés, mais il convient aussi d'instaurer une vraie surveillance qui s'étende à la sinistralité des affaires en portefeuille, dans un souci de rentabilité et d'amélioration du résultat technique. Les mesures de redressement doivent être prises compte tenu de la sinistralité, des frais de gestion et de la nouvelle réglementation. Des tableaux de bord avec des indicateurs précis ainsi qu'un reporting doivent être élaborés et suivis régulièrement dans une organisation avec des acteurs clairement identifiés.

## ABSTRACT

---

---

Reinsurance transactions, which generally have the same bases as insurance in their implementation, require clear instruments to be implemented in order to ensure control of risks and undertakings and a good business portfolio monitoring.

Statistical analyzes performed on facultative business portfolio of NCA-Ré revealed a high concentration on insurance branches like Fire, Casualty and technical risks (in terms of net premiums). In addition, 40% of net premiums come from the CIMA zone. The company underwrites business mostly in Africa and the Middle East. The concentration effect is also felt at the level of brokers which are linked to NCA-Ré with business relationships. Two of them cumulate almost 30% of net premiums. The portfolio is therefore quite vulnerable towards some of these brokers.

Moreover, the various risks (moral hazard, counterparty risk, country risk, commission risks, interest rates risks, confirmation risks ...), limits of undertakings and the new reinsurance regulations make absolutely necessary the implementation of a control and portfolio monitoring. For that, effective tools must be used. Management control, policy underwriting and retrocession have to be exploited by the company. But it is necessary to perform statistical analyzes to see the portfolio trends for alerting regularly the top management team that may adopt appropriate measures.

At NCA-Ré, undertakings are monitored, but it is also suitable to establish a real oversight that might be extended to the claims that affect the business portfolio in order to improve technical results. Remedial measures should be taken while taking into account claims, management fees and the new reinsurance regulations. Dashboards with specific indicators and reporting should be developed and regularly monitored in an arrangement with clearly identified actors.

# SOMMAIRE

---

DÉDICACES.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS .....	iv
RESUME.....	v
ABSTRACT.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
AVANT-PROPOS.....	viii
INTRODUCTION .....	1
PARTIE 1 : MARCHÉ DE LA RÉASSURANCE : POLITIQUES DE SOUSCRIPTION, NECESSITÉ DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE .....	3
CHAPITRE 1 : FONDEMENTS ET FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DE LA REASSURANCE.....	4
SECTION 1 : PRINCIPES ET BASES TECHNIQUES DE LA REASSURANCE.....	4
SECTION 2 : FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DE LA REASSURANCE .....	17
CHAPITRE 2 : SOUSCRIPTION DES AFFAIRES ET NÉCESSITÉ DU CONTRÔLE ET DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE .....	27
SECTION 1 : SOUSCRIPTION ET NECESSITE DU CONTRÔLE DES RISQUES EN REASSURANCE .....	27
SECTION 2 : APPROCHE THEORIQUE DES OUTILS DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE DE PORTEFEUILLE ...	35
PARTIE 2 : APPROCHE OPÉRATIONNELLE DU CONTRÔLE ET DE LA SURVEILLANCE DE PORTEFEUILLE EN RÉASSURANCE : CAS DE NCA-RÉ.....	41
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE LA SOUSCRIPTION DES AFFAIRES ET DE LA POLITIQUE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE DE NCA-RÉ.....	42
SECTION 1 : SOUSCRIPTION ET GESTION DES AFFAIRES A NCA-RE.....	42
SECTION 2 : ANALYSE DU PORTEFEUILLE ET DE LA SURVEILLANCE MISE EN ŒUVRE.....	50
CHAPITRE 2 : OPTIMISATION DU CONTRÔLE ET DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE .....	61
SECTION 1 : ANALYSE ET CHOIX DES OUTILS DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	61
SECTION 2 : STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA POLITIQUE DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE .....	64
CONCLUSION .....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES .....	72
TABLE DES MATIERES .....	76

## AVANT-PROPOS

---

Créé en 1972 à Yamoussoukro, l'Institut International des Assurances (IIA) est une institution spécialisée de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA) ayant pour mission la formation des techniciens et des cadres d'assurance pour les besoins des compagnies d'assurance et des administrations de contrôle des États membres.

L'IIA, à ce jour, délivre trois diplômes dont le Diplôme d'Études supérieures Spécialisées en Assurance (DESS-A).

Le DESS-A est un diplôme de troisième cycle délivré après une formation de 2 ans dont 18 mois de cours théoriques et 6 mois de stage pratique en entreprise sanctionné par un mémoire. Après avoir effectué la formation théorique, nous avons été admis en stage au sein de la Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance (NCA-Ré) à Abidjan.

La NCA-Ré est une société privée de Réassurance créée à Abidjan en République de Côte d'Ivoire le 17 novembre 2012. Elle est dotée d'un capital social de 7 000 000 000 FCFA réparti entre des sociétés d'assurances et de courtage en assurances (58,43%), des fonds d'investissement privés (11,43%), des entreprises industrielles (15,72%) et des personnes physiques (14,42%) ; tous ces actionnaires étant issus de Côte d'Ivoire, du Bénin, du Burkina Faso, du Togo, du Cameroun, du Gabon, du Ghana et du Nigeria.

Souscrivant sur l'ensemble du continent africain, au Moyen Orient et en Asie du Sud, NCA-Ré offre des capacités aussi bien en Traités qu'en Facultatifs dans plusieurs branches (Dommages aux biens, Risques techniques, Automobile, responsabilité civile tout type, Individuelle Accident, Transports Corps et facultés, Crédit-caution, Assurances de personnes). La compagnie dispose de plusieurs souscripteurs spécialisés sur des marchés spécifiques, certains basés à l'étranger et d'autres au siège à Abidjan.

C'est au sein du siège de NCA-Ré à Abidjan que nous avons effectué notre stage pratique de fin de formation.

## INTRODUCTION

---

Dans les principes de son fonctionnement, l'assurance est basée sur l'aléa et les statistiques. Elle consiste à former et organiser une mutualité de risques constituée par des personnes qui se cotisent des montants d'argent et forment une caisse qui sert à indemniser celles d'entre elles qui sont touchées par un sinistre. Dans ce fonctionnement, le prix de vente du produit d'assurance (la prime) est fixé bien avant que la société d'assurance ne connaisse ses coûts réels de production : c'est le principe de l'inversion du cycle de production. Ce dernier rend vulnérable le portefeuille d'un assureur aux écarts liés à la sinistralité.

L'assurance constitue la matière première de la réassurance, cette dernière étant considérée comme l'assurance de l'assurance. Fondamentalement, il n'y a donc pas de réassurance sans assurance. Ce qui signifie que les principes de fonctionnement de l'assurance sont directement applicables à la réassurance. Le portefeuille d'un réassureur est soumis aux aléas du même point de vue que celui de l'assureur. Sa gestion est donc délicate et nécessite des outils précis.

Par ailleurs, au-delà des spécificités de la réassurance qui rendent nécessaire un bon suivi et un contrôle des risques souscrits, la législation évolue et devient de plus en plus contraignante en matière de gouvernance des entreprises de réassurance. En zone CIMA notamment, l'article 811 du code des assurances vient rendre obligatoire une bonne politique de contrôle des risques et de surveillance du portefeuille pour les compagnies de réassurance. Il apparaît donc que tant sur le plan technique que réglementaire, le contrôle et la surveillance du portefeuille en réassurance s'avèrent nécessaires.

Le contrôle et la surveillance du portefeuille sont des opérations qui s'inscrivent dans le cadre d'une gestion rigoureuse des risques afin d'accroître la rentabilité de la compagnie. Elles sont chargées de vérifier si les tâches de souscription, de gestion des affaires, de rétrocession respectent les normes, les procédures imposées par la législation CIMA et la Direction Générale de la société.

Pour une compagnie de réassurance installée en zone CIMA, il importe donc de mettre en place un ensemble d'outils précis pour un contrôle et une surveillance efficaces. D'où l'intérêt de cette étude qui devrait permettre d'instaurer un contrôle plus efficace et plus efficient des engagements et une surveillance plus accrue du portefeuille des affaires à NCA-Ré.

Plusieurs interrogations ayant motivé la réalisation de ce travail, il serait intéressant qu'il permette de répondre aux préoccupations suivantes :

N'y a-t-il pas nécessité de la mise en place d'un contrôle rigoureux des risques et d'une bonne surveillance de portefeuille ?

Quels outils proposer et quelles stratégies mettre en œuvre pour une politique réussie de contrôle et de surveillance du portefeuille à NCA-Ré ?

L'objectif de la présente étude est donc de montrer l'intérêt d'un bon contrôle des risques et d'une bonne surveillance du portefeuille des affaires dans un souci d'équilibre technique et de rentabilité de la compagnie. Il s'agira spécifiquement de montrer les instruments adéquats ainsi que leur mise en œuvre.

Pour réaliser ces objectifs, le travail s'articulera principalement en deux parties.

Dans la première partie, il s'agira de présenter le marché de la réassurance. Cette présentation inclura non seulement le fonctionnement du marché de la réassurance et la souscription des risques mais mettra aussi en exergue la nécessité de mettre en œuvre une bonne politique de contrôle et de surveillance dans la compagnie de réassurance.

Au niveau de la seconde partie du travail, il s'agira d'analyser les aspects opérationnels du contrôle des risques et de la surveillance du portefeuille en présentant les outils disponibles avant d'exposer les stratégies de mise en pratique.

**PARTIE 1 : MARCHÉ DE LA RÉASSURANCE :  
POLITIQUES DE SOUSCRIPTION, NECESSITÉ  
DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE DU  
PORTEFEUILLE**

# CHAPITRE 1 : FONDEMENTS ET FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DE LA REASSURANCE

---

---

Un rappel de quelques principes, des modes et des bases techniques de la réassurance permet une bonne compréhension du fonctionnement même du marché de la réassurance.

## SECTION 1 : PRINCIPES ET BASES TECHNIQUES DE LA REASSURANCE

### PRINCIPES DE L'ASSURANCE ET NECESSITE DE LA REASSURANCE

Pour une compagnie d'assurances, il est vital de savoir quelle part de ses fonds propres elle risque de perdre au cours d'un exercice, et avec quelle probabilité, l'assurance étant basée sur le calcul de probabilités de survenance d'un sinistre.

En réalité, les sinistres vont osciller autour d'une moyenne statistique. Pour coller au plus près à cette moyenne, conformément à la loi des grands nombres, l'assureur va souscrire le plus grand nombre possible de risques, c'est-à-dire qu'il va collecter le plus grand nombre de primes sur des risques similaires, de façon à être capable de payer les quelques sinistres qui vont survenir (principe de la mutualisation).

Pour réduire sa probabilité de ruine, l'assureur va faire en sorte que les écarts autour de cette moyenne statistique soient les plus faibles possibles.

Il pourrait décider :

- ✓ d'inclure des chargements importants dans ses tarifs, mais il risquerait de ne plus être concurrentiel;
- ✓ d'accroître ses fonds propres, mais ses actionnaires ne seraient peut-être pas d'accord;
- ✓ de limiter ses souscriptions, c'est-à-dire restreindre sa clientèle et ne pas se développer;
- ✓ d'utiliser la coassurance, avec le risque de perdre une certaine autonomie.

L'assureur préférera donc se réassurer, afin de pouvoir souscrire et se développer, tout en étant protégé contre les écarts de sinistralité. La réassurance lui apportera :

- ✓ une protection contre les écarts de sinistralité,

- ✓ une capacité financière pour souscrire davantage de risques,
- ✓ des conseils sur les grands risques et sur les produits nouveaux.

L'on pourrait donc dire que la réassurance lui permettra de protéger le bilan de sa compagnie d'assurances. Le portefeuille d'un réassureur est composé de toutes sortes de cessions dans les branches les plus variées, y compris les nouvelles branches, en provenance de toutes sortes de marchés et couvrant, bien entendu, tous les types d'événements.

## PRINCIPES ET BASES TECHNIQUES DE LA REASSURANCE

### 1.2.1) DEFINITION ET PRINCIPES DE LA REASSURANCE

Plusieurs définitions de l'opération de réassurance existent.

Pour le code CIMA (Article 800), il s'agit de l'«Activité d'un organisme qui consiste à accepter des risques d'assurance cédés, soit par une entreprise d'assurance, soit par une entreprise de réassurance».

Plusieurs auteurs ont aussi proposé des définitions de l'activité de réassurance.

Pour Picard et Besson (1975), "la réassurance est un contrat par lequel l'assureur direct se décharge sur une autre personne, le réassureur, de tout ou partie de ses risques qu'il a assumés".

Selon Hagopian et Laparra (1991), "Pour donner une définition qui ne soit ni économique, ni technique, ni juridique, mais seulement pratique, nous dirons que la réassurance est le moyen grâce auquel l'assureur transfère au réassureur la plus grande part des soucis légitimes que lui cause la technique de sa profession".

Comme le laissent transparaître Hagopian et Laparra, il existe bien d'autres formulations mettant l'accent sur des aspects fonctionnels selon les objectifs des auteurs. On retrouve ainsi des définitions technique, économique, juridique ...

**Définition technique** : contrat spécialement intervenu entre l'assureur et le réassureur afin de réaliser la compensation des écarts qui peuvent frapper le premier, soit par insuffisance du nombre de risques (ouverture d'une nouvelle branche, par exemple), soit par dépassement anormal des sinistres espérés".

Cette définition met l'accent sur la volatilité des prévisions de l'assureur sans toutefois mettre en exergue les autres attraits de la réassurance.

**Définition économique :** la réassurance est une opération par laquelle un assureur sollicite auprès d'un réassureur une capacité financière additionnelle dans le but de réduire son risque d'insolvabilité à un niveau acceptable, et par conséquent sa probabilité de ruine.

L'accent est mis sur l'augmentation de la capacité de souscription de l'assureur par le transfert au réassureur d'une partie de ses fonds propres.

**Définition juridique :** la réassurance est un contrat par lequel un réassureur (cessionnaire) s'engage, moyennant rémunération, à rembourser à un assureur (cédant), dans des conditions déterminées, tout ou partie des sommes dues ou versées par l'assureur à ses assurés à titre de sinistre ; l'assureur restant le seul responsable vis-à-vis de l'assuré. L'opération constitue une cession pour l'assureur et une acceptation pour le réassureur.

De toutes ces définitions, il ressort que la plus brève, la plus simple et sûrement la plus compréhensible proposée dans la littérature est que la réassurance est l'assurance du risque supporté par l'assureur. C'est une assurance pour les assureurs.

Par ailleurs, assurance et réassurance étant intimement liées, elles partagent généralement les mêmes principes bien que la réassurance soit par nature internationale et possède des règles spécifiques.

En effet, comme dans l'assurance, la réassurance a aussi recours aux principes de mutualisation des risques, aux techniques de gestion des risques et des sinistres, d'évaluation des provisions techniques ainsi que la recherche de l'homogénéité du portefeuille à travers la rétrocession notamment.

## 1.2.2) BASES TECHNIQUES DE LA REASSURANCE

Les bases techniques de la réassurance peuvent être mises en exergue en faisant une classification selon certains critères et en précisant les règles spécifiques.

### 1.2.2.1) CRITERE JURIDIQUE OU MODALITE DE REASSURANCE

Nous distinguons quatre formes de réassurance selon le caractère obligatoire ou facultatif de la cession ou de l'acceptation. Sous forme de tableau, nous avons ce qui suit:

Tableau 1 : Modes de réassurance

		Acceptation (Réassureur)	
		Facultative	Obligatoire
Cession (Assureur)	Facultative	Facultative	Facob
	Obligatoire	Ob-Fac	Traité

Source : Cours de réassurance - IIA

#### a) Réassurance Facultative

La Réassurance facultative est une réassurance par contrat pour laquelle la cédante est libre de proposer le risque au réassureur tandis que ce dernier se réserve la faculté de l'accepter ou de le refuser.

Pour la Réassurance facultative, la cédante soumet le contrat original au réassureur et l'accord de ce dernier vaut contrat.

La Réassurance facultative est un moyen pour les cédantes de couvrir des risques exceptionnellement grands. Pour le réassureur, c'est l'occasion d'analyser des risques qu'il n'accepte habituellement pas automatiquement et ce, grâce à l'étude technique potentiellement détaillée qui accompagne l'analyse de l'affaire.

Il faut signaler également que la réassurance facultative est achetée par une cédante lorsque le risque à assurer dépasse la capacité mise à sa disposition par la réassurance en traité ou lorsque le risque à assurer ne tombe pas dans la catégorie des risques automatiquement couverts au traité.

#### b) Réassurance Obligatoire «Conventionnelle»

La Réassurance Obligatoire, ou encore Réassurance par traité, couvre automatiquement tous les risques d'un portefeuille déterminé. La cédante s'oblige à verser au traité tous risques répondant à la définition du portefeuille.

Le Réassureur quant à lui s'oblige à les accepter.

### c) Réassurance Semi-Obligatoire FACOB

C'est une réassurance de type facultative pour l'assureur et obligatoire pour le réassureur. Elle porte parfois le nom de «Open Cover».

#### 1.2.2.2) CRITERE TECHNIQUE

On distingue deux formes de Réassurance au niveau du critère technique: La réassurance proportionnelle et la réassurance non proportionnelle.

##### a) Réassurance proportionnelle

La Réassurance proportionnelle est conceptuellement très simple. L'assureur et le réassureur conviennent d'un taux de cession (entre 0% et 100%) pour chacun des risques en portefeuille (le taux de cession peut être le même ou différent pour chacun des risques en portefeuille). Ce taux de cession est alors appliqué à la prime originale, pour former la prime de réassurance. Lorsqu'il y a un sinistre, le taux de cession est appliqué au montant du sinistre pour former l'intervention du Réassureur dans le montant de sinistre.

Il existe essentiellement deux formes de la réassurance proportionnelle à savoir:

- ✓ la quote-part: le taux de cession y est identique pour tous les risques du portefeuille réassuré dans la limite du traité;
- ✓ l'excédent de plein: l'assureur conserve un montant constant des risques (plein de conservation), et le réassureur prend à sa charge sur chaque risque la partie qui dépasse ce plein. Le pourcentage conservé/cédé est ainsi différent pour chaque risque dans la limite du traité.

##### a.1) Réassurance Proportionnelle en Quote-part

Dans un traité en quote-part, encore appelé traité en participation, réassureur et cédante conviennent d'une cession identique des primes et de la sinistralité.

Chaque sinistre, quelle que soit sa hauteur est partagé selon la même proportion entre assureur et réassureur.

Le traité en quote-part est utilisé par exemple en début d'activité de la cédante.

En effet, en début d'activité, la cédante a besoin de se constituer un portefeuille susceptible de supporter des écarts majeurs. Dès que ce portefeuille est arrivé à maturité, la cédante peut se passer de sa réassurance en quote-part.

#### a.2) Réassurance Proportionnelle en Excédent de capitaux

Dans cette forme, la cédante détermine un plein de rétention, ou plein de conservation, c'est le montant monétaire maximal que la cédante souhaite prendre en charge lorsqu'un sinistre survient, le taux de cession est déterminé risque par risque, en fonction du capital assuré et de ce plein et par conséquent pour les risques dont les capitaux assurés ne dépassent pas le plein, il n'y a pas de réassurance.

La cédante définit, une fois pour toute, la conservation ou plein de rétention sous forme d'un montant fixe. Les risques, tant qu'ils sont inférieurs à ce montant, restent entièrement à la charge de l'assureur direct. Au-delà, ils sont cédés en réassurance, dès lors que l'engagement de la cédante dépasse le montant de la rétention. La cession se fait selon la proportion  $\frac{\text{Part de l'engagement dépassant la rétention}}{\text{Engagement total}}$ .

#### b) Réassurance Non Proportionnelle

En réassurance non proportionnelle, contrairement à la réassurance proportionnelle, il n'y a pas de fraction contractuellement fixée permettant de partager proportionnellement primes et sinistres. L'intervention du réassureur est déterminée en fonction du montant de sinistre. Assureur et réassureur conviennent d'une franchise (la priorité) au-delà de laquelle le réassureur prendra en charge la compensation financière relative au sinistre survenu. La prime est fixée par le réassureur, en fonction de son attente de la sinistralité, de ses coûts de gestion et de la rémunération attendue par son actionnaire. En particulier, la commission de réassurance n'a ici pas de raison d'être. Il n'y a donc pas de lien de proportionnalité entre d'une part la prime d'assurance et la prime de réassurance, et d'autre part les montants de sinistres originaux et la responsabilité du réassureur dans ces montants.

Il convient de distinguer deux classes de réassurance non proportionnelle:

- ✓ les excédents de sinistre (ou excess of loss) ;
- ✓ les excédents de pertes annuelles (ou stop loss).

### **b.1) Réassurance en Excédent de Sinistre**

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

Il convient de faire la distinction entre trois types de traités en excédent de sinistre suivant la définition que l'on donne au sinistre :

- ✓ un traité en excédent de sinistre par risque couvre les sinistres risque par risque,
- ✓ un traité excédent de sinistre par événement. Typiquement les traités en excédent de sinistre couvrant la tempête, l'inondation ou le tremblement de terre sont par événement,
- ✓ un traité d'excédent de sinistre catastrophique.

### **b.2) Réassurance en Excédent de Perte Annuelle**

La réassurance en excédent de perte annuelle couvre l'agrégat annuel de la sinistralité en excédent d'une priorité et avec un plafond d'intervention du réassureur. Le plus souvent la couverture est exprimée en taux de sinistre (rapport sinistres à primes). Nous aurons par exemple 40% XS 80%, ce qui signifie que le réassureur prend en charge la portion de taux de sinistre annuel excédent 80% avec un maximum de 40%. La terminologie "Stop loss" est habituellement utilisée.

L'administration d'un traité en excédent de perte annuelle est très simple. Il suffit de définir les conditions contractuelles une fois par an et de faire les comptes à la fin d'année, en fonction du ratio S/P observé.

Mais il se trouve que l'excédent de perte annuelle est peu mis à disposition par les réassureurs principalement à cause du risque d'aléa moral. Lorsque la priorité est atteinte, tout l'excédent passe à la charge des réassureurs, l'assureur n'a aucun intérêt à limiter la sinistralité.

#### **1.2.2.3) REGLES SPECIFIQUES A LA REASSURANCE**

Chaque type de réassurance comporte des règles propres.

### a) Règles spécifiques à la réassurance proportionnelle

Indépendamment de sa forme, des dispositions particulières relèvent exclusivement de la réassurance proportionnelle. Les clauses spécifiques à la réassurance proportionnelle portent principalement sur :

- ✓ le commissionnement,
- ✓ la participation bénéficiaire,
- ✓ les mouvements de portefeuille,
- ✓ la comptabilisation technique.

#### a.1) Commissionnement

Quatre types de commissionnement sont généralement inventoriés sur le marché de la réassurance.

##### a.1.1) Commission de réassurance

La réassurance proportionnelle est la forme de couverture dans laquelle le principe du partage du sort est véritablement appliqué. Ce principe serait tronqué si le réassureur ne participe pas aux frais de gestion de l'assureur. En effet, celui-ci engage notamment des frais d'acquisition, d'émission et de gestion des contrats normalement incorporés dans la prime nette. Cette dernière faisant l'objet d'une répartition proportionnellement aux engagements pris par chaque acteur dans les capitaux, l'assureur subit donc une perte si un remboursement proportionnel des dépenses engagées préalablement à la cession en réassurance ne lui est pas accordé sous forme de commissions. Cette dernière, dite commission dite de réassurance, peut être fixe ou variable.

##### a.1.2) Commission additionnelle

Celle-ci constitue un mécanisme incitatif pour le réassureur en vue de moraliser le comportement de la cédante. C'est la récompense accordée à l'assureur pour un résultat satisfaisant. Elle est généralement inférieure à un certain taux, contrairement à la commission de réassurance qui elle est due à l'assureur quel que soit le résultat. La commission additionnelle peut être variable comme fixe selon les dispositions du traité.

### **a.1.3) Surcommission**

Celle-ci, comme la commission de réassurance, est une commission versée par le rétrocessionnaire pour participer aux frais exposés par la rétrocedante dans le cadre de ses acceptations. Elle est distincte de la commission de base. Notons par ailleurs qu'un traité non proportionnel, mais rétrocedé sous forme proportionnelle (QP sur XL) peut donner lieu à une surcommission dont le taux est généralement très bas, alors même que l'XL de base n'avait aucune commission de réassurance. Cette commission est destinée à couvrir les frais exposés par le réassureur dans le cadre des négociations de rétrocession.

### **a.1.4) Commission de courtage**

Celle-ci constitue la rémunération du service des courtiers en réassurance. C'est un taux généralement appliqué sur les primes cédées.

### **a.2) Participation bénéficiaire**

Elle vise à restituer à la cédante une partie des bénéfices réalisés par les réassureurs proportionnels sur les affaires qui ont été cédées à ces derniers. Son application exige l'élaboration d'un compte technique dit compte de pertes et profits. C'est le solde de ce compte au seul cas où il est bénéficiaire, qui sera réparti entre l'assureur (PB) et les réassureurs concernés (Solde net).

La PB peut être fixe ou variable exprimée en pourcentage du bénéfice réalisé par rapport aux primes cédées. Celle-ci peut porter sur un traité isolé ou sur plusieurs traités pris globalement. C'est le cas des bouquets. En effet, certains traités peuvent présenter des situations bénéficiaires alors que d'autres enregistrent des pertes. Pris ensemble, les traités peuvent être déficitaires alors que le réassureur paye des PB à l'assureur. C'est pourquoi la tendance, pour les réassureurs, consiste à offrir une PB sur les résultats d'un ensemble de traités.

### **a.3) Mouvements de portefeuille**

Une question fondamentale dans les traités de réassurance concerne le rattachement de la responsabilité du réassureur sur un engagement donné notamment un sinistre. La réponse à une telle question doit figurer au traité et dépend de l'exercice de rattachement défini au traité : exercice de souscription, exercice de survenance ou exercice comptable.

### **a.3.1) Exercice de souscription**

Cette méthode impute au réassureur la charge de tout sinistre, quelle que soit la date de son paiement, pour toute police émise pendant la période de couverture du traité ; le réassureur ayant par ailleurs reçu dans les proportions prévues au traité toutes les primes cédées concernant les polices émises pendant la même période. Cette méthode rattache les primes et les sinistres à l'année ou date d'émission de la police originelle. Le réassureur en risque au cours de l'émission de toute police le demeure jusqu'à l'extinction des engagements de la cédante pour la police concernée en accord avec les termes du traité. Cette approche permet de suivre dans le temps le comportement du portefeuille réassuré et d'apprécier son résultat.

### **a.3.2) Exercice de survenance**

Cette méthode consiste à rattacher le sinistre à l'exercice, l'année, ou la date de sa survenance, indépendamment de la date d'émission de la police ou de la date de paiement du sinistre. Cette définition pose le problème des polices à cheval entre deux traités de réassurance donnés. En effet, sur ces polices le réassureur sortant a perçu la totalité de la prime cédée alors que le réassureur entrant qui n'a reçu aucune prime devra assumer la charge de sinistres survenus concernant ces polices. Pour pallier cette distorsion, un transfert de prime est accordé à celui-ci ; ce transfert doit correspondre aux primes non acquises cédées à celui-là sous réserve que les conditions de réassurance n'ont pas changé.

Cette modalité suppose le maintien d'une relation financière entre les parties tant que subsiste des provisions de sinistres en suspens non liquidées concernant la période de couverture. Par ailleurs, elle offre une bonne appréciation de la sinistralité du traité pour une même année de couverture donnée.

### **a.3.3) Exercice comptable**

Le sinistre est rattaché au réassureur de la période au cours de laquelle le sinistre est payé, indépendamment des dates d'émission ou de souscription, ou de survenance du sinistre. Deux problèmes se posent ici : l'un identique à celui décrit précédemment en ce qui concerne les risques en cours et l'autre concernant les sinistres en suspens ou survenus mais non réglés. Le deuxième problème exige qu'un transfert de revenu soit effectué au profit du réassureur entrant par le réassureur sortant pour permettre au premier de faire face au paiement des sinistres survenus et non encore payés et qui seront probablement payés par le nouveau réassureur.

Le choix d'une formule de rattachement du sinistre peut donner lieu ou non selon le cas à des mouvements de portefeuille prime et/ou sinistre. Ainsi :

- ✓ en exercice de souscription de tels mouvements seraient sans objet ; le réassureur étant en risque jusqu'à la liquidation totale des engagements du portefeuille réassuré ;
- ✓ en exercice de survenance par contre une résiliation du contrat de réassurance exige un retrait de portefeuille prime sur le réassureur sortant et une entrée de portefeuille prime au réassureur en courant pour lui permettre de couvrir les polices non encore échues à la date de résiliation et ;
- ✓ en exercice comptable des mouvements de portefeuille sinistres et primes sont simultanément effectués par des retraits au réassureur sortant pour des entrées au réassureur courant. Outre la résiliation du traité d'autres raisons peuvent motiver les transferts de portefeuille primes et sinistres notamment la modification des conditions de cessions en réassurance par exemple augmentation (entrée) ou réduction (sortie) de part ou de plein applicable avant l'échéance des polices originelles et ce en relation avec les trois méthodes exposées ci-dessus. Ces mouvements de portefeuille sont très importants dans l'élaboration des comptes techniques de réassurance.

#### **a.4) Comptabilisation technique**

La comptabilité technique porte sur le compte courant et le compte de pertes et profits.

##### **a.4.1) Compte courant**

L'application de la réassurance, sur le plan purement théorique, nécessite que le réassureur soit informé quotidiennement sur chaque engagement pris par la cédante et qui rentre dans le plan de la réassurance. Une telle démarche est source de coûts élevés pour chacune des parties. Pour limiter l'incidence de ces coûts, les parties conviennent de l'élaboration d'un compte périodique (le compte courant de réassurance).

Le compte courant est la facture adressée au réassureur. Il retrace l'ensemble des opérations prises en compte par le traité de réassurance afin de déterminer la situation financière de la cédante par rapport à ses réassureurs. Il est présenté sous la forme d'un tableau crédit-débit par l'assureur vu par ses réassureurs.

Au débit sont enregistrés les sinistres, les commissions, les sorties de portefeuille primes et sinistres selon le mode de rattachement du sinistre, et les dépôts constitués (primes et sinistres) et, au crédit figurent les entrées de portefeuille primes et sinistres selon la méthode de comptabilisation, les primes, les dépôts libérés et les intérêts sur ceux-ci. Son solde débiteur représente une dette des réassureurs envers la cédante alors qu'un solde positif est une reconnaissance de créance de celle-ci au profit de ceux-là. Les conditions de règlement de ces soldes sont prévues au traité. Une partie technique enregistrant toutes les opérations sauf celles concernant les dépôts et les intérêts sur dépôts libérés se distingue de celle financière enregistrant ces dernières.

#### **a.4.2) Compte de pertes et profits**

Ce compte est établi essentiellement pour calculer la participation de l'assureur au bénéfice du réassureur. Sa structure est identique au premier en dehors de trois spécificités.

Au débit sont rajoutés deux rubriques : les frais généraux de réassurance et le report des pertes. Les frais généraux représentent les frais de gestion des réassureurs pour une détermination judicieuse du bénéfice de celui-ci. Les pertes antérieures sont reportées, soit jusqu'à extinction, soit sur une période limitée. Au crédit les intérêts sur les dépôts libérés sont retirés du compte de pertes et profits. Dans le cas de limitation, le traité doit prévoir que la perte la plus ancienne sera amortie la première (first in, first out). C'est le solde obtenu de ce compte au seul cas où il est bénéficiaire, qui sera réparti entre l'assureur (PB) et les réassureurs concernés (Solde net).

#### **b) Clauses spécifiques à la réassurance non proportionnelle**

Plusieurs clauses peuvent être associées au traité pour protéger les intérêts de chaque partie au contrat.

**Clauses d'indices** (indexation ou stabilisation) : Elles permettent de prendre en compte des phénomènes extérieurs au traité (longs délais de règlement, érosion monétaire) ; mais qui en affectent les limites comparativement à sa prise d'effet les rendant inadaptées au bout de quelques temps. Pour des questions d'équité dans l'application du traité, la cédante et le réassureur ont recours à deux mécanismes : la stabilisation et l'indexation. Dans tous les cas, le traité sera considéré au jour du sinistre qui matérialise la dette du réassureur vis-à-vis de la cédante.

**Franchise Aggregate** : c'est une super-franchise annuelle prévue par certains traités XL qui réduit l'engagement global du réassureur XL sur les sinistres de l'année. Le réassureur XL n'intervient que si la charge totale de sinistre du traité au cours de l'année est supérieure à une grandeur donnée et définie au traité.

**Interlocking Clause ou clause de superposition** : cette clause peut être insérée dans un traité XL couvrant une branche d'assurance gérée par exercice de souscription (Loss Attaching Basis). Dans une telle gestion, le sinistre survenu s'attache à l'exercice de souscription de la police.

**Reconstitution de garantie** : elle consiste à reconstituer la partie de la couverture XL consommée par un sinistre au cours de la période de validité du traité. Elle permet ainsi à l'assureur de ne pas être en découvert après un sinistre. En effet, la couverture XL est offerte une seule fois en l'absence d'une telle clause. La reconstitution peut être payante ou gratuite d'une part ; et limitée ou illimitée d'autre part.

## SECTION 2 : FONCTIONNEMENT DU MARCHE DE LA REASSURANCE

### 2.1) PRESENTATION DES ACTEURS ET DU CONTEXTE DU MARCHE DE LA REASSURANCE

#### 2.1.1) ACTEURS

Il y a d'un côté les assureurs, de l'autre les réassureurs, et entre eux opèrent des intermédiaires que sont les courtiers de réassurance.

Les assureurs sont constitués par les compagnies d'assurance encore appelées cédantes. Ces compagnies exercent normalement leur activité « d'assureurs directs ». Ce sont des Compagnies d'assurance et de réassurance qui en réalité, exercent une activité principale qu'est l'assurance directe, l'activité de réassurance n'étant que très limitée ou même inexistante. Elles font alors dans certains cas des acceptations.

Les réassureurs eux, en effet, ne pratiquent pas l'assurance directe. Leur spécialité est la réassurance active, c'est-à-dire l'acceptation des cessions que leur font les assureurs. Ils n'interviennent que sur le marché de la réassurance. Leur champ d'action se situe à l'échelle régionale, continentale ou mondiale.

Quant aux courtiers de réassurance, ce sont des personnes physiques ou morales qui placent des affaires de réassurance, en vertu d'un ordre de placement, soit des cédantes, soit des réassureurs (cas de la rétrocession).

Le courtier ne prend aucun engagement sur les affaires qu'il place. Une fois la cession faite à un réassureur, le courtier perçoit sa commission auprès de ce dernier qui supporte seul le risque. Ainsi, le courtage accroît les charges du réassureur. Mais il faut reconnaître que le marché de la réassurance est structuré de telle sorte qu'aujourd'hui, les courtiers ont acquis une telle connaissance des marchés qui leur a permis d'être presque incontournables dans les relations entre assureurs et réassureurs.

#### 2.1.2) CONTEXTE ACTUEL DU MARCHE DE LA REASSURANCE

Le marché mondial de la réassurance et celui de la CIMA en particulier affichent un dynamisme intéressant, parallèlement à celui de l'assurance.

### 2.1.2.1) CONTEXTE MONDIAL

Ces dernières années ont vu le marché mondial de la réassurance évoluer et afficher un dynamisme particulier en faisant preuve d'innovation et de résilience dans le domaine macro-économique pour ce qui est des catastrophes notamment.

Selon une étude du Global Reinsurance Forum<sup>1</sup> de 2014, au cours des dernières années, les réassureurs du monde ont développé une expérience significative dans l'évaluation, la gestion des risques actuels et futurs ainsi que dans la création de solutions de transferts de risques sur mesure, ce qui leur a permis de paraître plus résilients face aux catastrophes naturelles et aux sinistres exceptionnels.

La réassurance mondiale actuelle est ainsi caractérisée par :

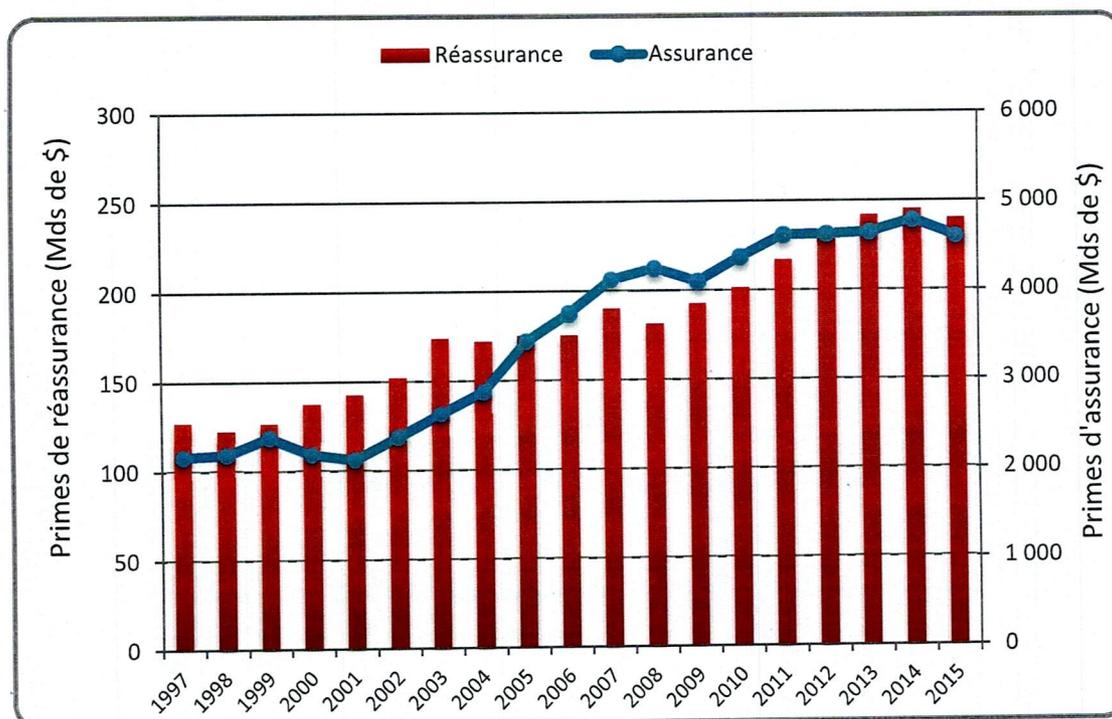
- ✓ un chiffre d'affaires en progression ;
- ✓ une forte concentration des acteurs traditionnels (réassureurs, courtiers) ;
- ✓ une prédominance des acteurs européens, malgré de nouveaux entrants ;
- ✓ un part de la réassurance vie en légère hausse ;
- ✓ des résultats satisfaisants malgré des rendements financiers en baisse ;
- ✓ des acteurs résilients, des fonds propres en hausse ;
- ✓ une augmentation constante des capitaux alternatifs et de la réassurance alternative.

En effet, d'une manière générale, le rythme de progression des primes de réassurance au niveau mondial a été similaire à celui de l'assurance entre 1997 et 2015. Cette similitude entre trajectoire est même plus marquée sur les 7 dernières années comme l'indique le graphique suivant :

---

<sup>1</sup> Une association d'une douzaine de Réassureurs à l'échelle mondiale

Graphique 1 : Évolution des primes d'assurance et de réassurance dans le monde



Source : APREF - Nos calculs

Les primes d'assurance ayant plus que doublé sur la période 1997 - 2015, les primes de réassurance elles aussi ont connu une croissance significative en augmentant de près de 100% sur la même période. Cela traduit la constante relation d'interdépendance entre assureurs et réassureurs sur le marché.

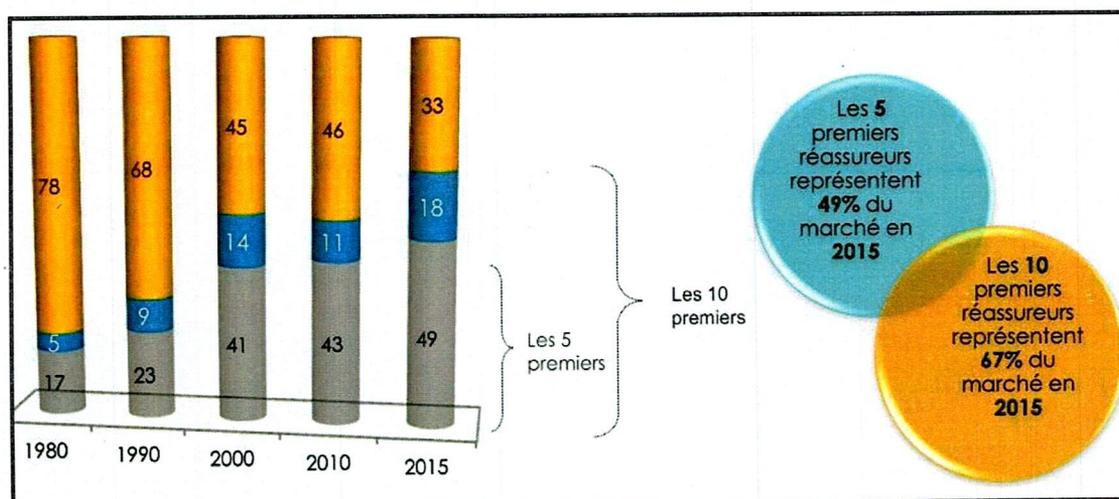
Le marché mondial de la réassurance se caractérise aussi par une très forte concentration, une particularité qui s'est davantage renforcée ces dernières années.

En effet, en termes de fusions acquisitions, 701 opérations ont été réalisées en 2014 et 770 en 2015. Ces opérations se sont chiffrées respectivement en volume à 31 et 89 milliards de dollars<sup>2</sup>.

En plus, sur la base des primes nettes émises, le marché est très concentré comme l'indique le graphique suivant :

<sup>2</sup> Source : S&P Capital IQ

Graphique 2 Concentration croissante des réassureurs (1980 - 2015)



Source : SCOR

Il ressort que la part des 5 principaux réassureurs dans l'ensemble des primes nettes émises au niveau mondial s'est considérablement accrue entre 1980 et 2015 passant de 17% à 49%. Quand on considère les 10 plus gros réassureurs, leur part est de 67% du marché en 2015. La réassurance mondiale est donc un marché dominé par un petit nombre d'acteurs.

Cette concentration du marché est encore plus flagrante au niveau des intermédiaires, notamment chez les courtiers de réassurance. Depuis 2013, les 3 premiers courtiers cumulent 80% de part de marché<sup>3</sup>.

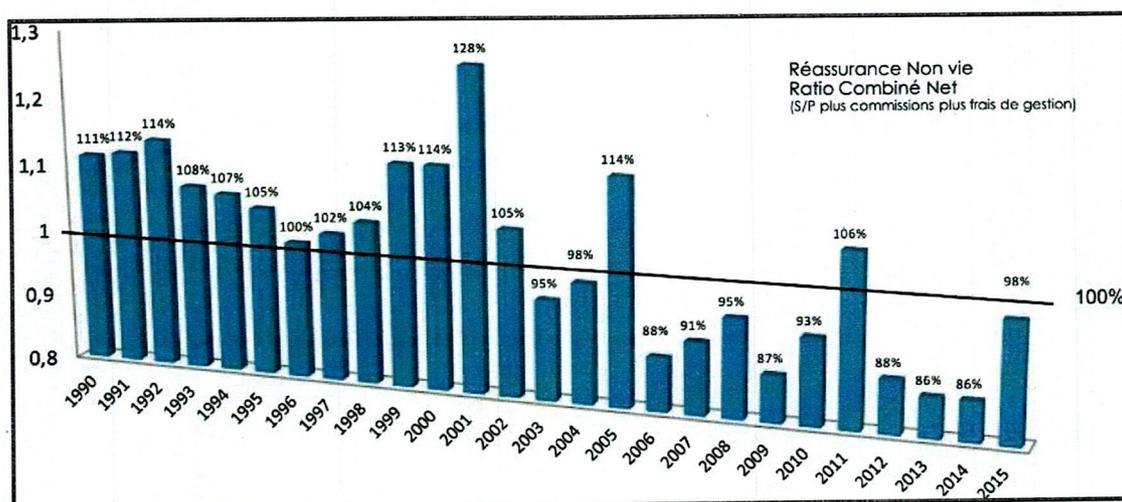
Dans cette configuration du marché de la réassurance dans le monde, il y a une prédominance des acteurs européens. Par ailleurs, à la différence de l'assurance, la réassurance est une activité essentiellement Non Vie, la branche Vie ne représentant que 28% des primes de réassurance en 2012.

La part de la Vie dans la réassurance a toutefois connu une hausse en passant de 39% en 2013 à 41% en 2014 et à 42% en 2015.

Pour ce qui est de la rentabilité de la réassurance, alors que les résultats financiers sont en baisse ces dernières années en raison de la faiblesse des taux d'intérêt, les résultats techniques restent globalement satisfaisants comme illustré dans le graphique suivant présentant le ratio combiné.

<sup>3</sup> Aon Benfield, Guy Carpenter et Willis

Graphique 3 : Ratio combiné Réassurance Non Vie (1990 - 2015)



Source: S&P Global Reinsurance Highlights

Depuis 2006, le ratio combiné de la réassurance à l'échelle mondiale a été intéressant à l'exception de l'année 2011 où il a excédé 100%. L'année 2015 particulièrement a vu des résultats très légèrement positifs.

Par ailleurs, selon une étude du cabinet Guy Carpentier, la tarification globale ne cesse de baisser depuis le milieu des années 2000 (entre 7% et 10% de baisse selon les régions du monde). Les capacités des réassureurs restent quand même importantes, les acteurs du marché restent résilients, les fonds propres sont en hausse. On assiste néanmoins à une hausse continue de la réassurance alternative<sup>4</sup>.

Quant à la sinistralité, il faut dire que depuis 1980, le nombre d'événements naturels dans le monde est en hausse constante. La sinistralité catastrophe est en légère baisse, le coût assuré de ces catastrophes restant relativement faible (une moyenne de 30% sur les 10 dernières années, 2015 incluse)<sup>5</sup>.

#### 2.1.2.2) CONTEXTE DE LA ZONE CIMA

Au niveau africain, le volume des cotisations émises en vie et non vie connaît une hausse relativement modeste (2,1%) sur la période 2010 - 2014 (63,5 milliards de dollars US en 2010 ; 69,0 milliards de dollars US en 2014) ; presque la même tendance pour le marché mondial (4 330,6 milliards de dollars US en 2014 ; 4 778,2 milliards de dollars US en 2014).

<sup>4</sup> Cat Bonds, Sidecars, ILWs, etc.

<sup>5</sup> Munich Ré NatCat Service et Swiss Ré, Sigma - n°2/2016

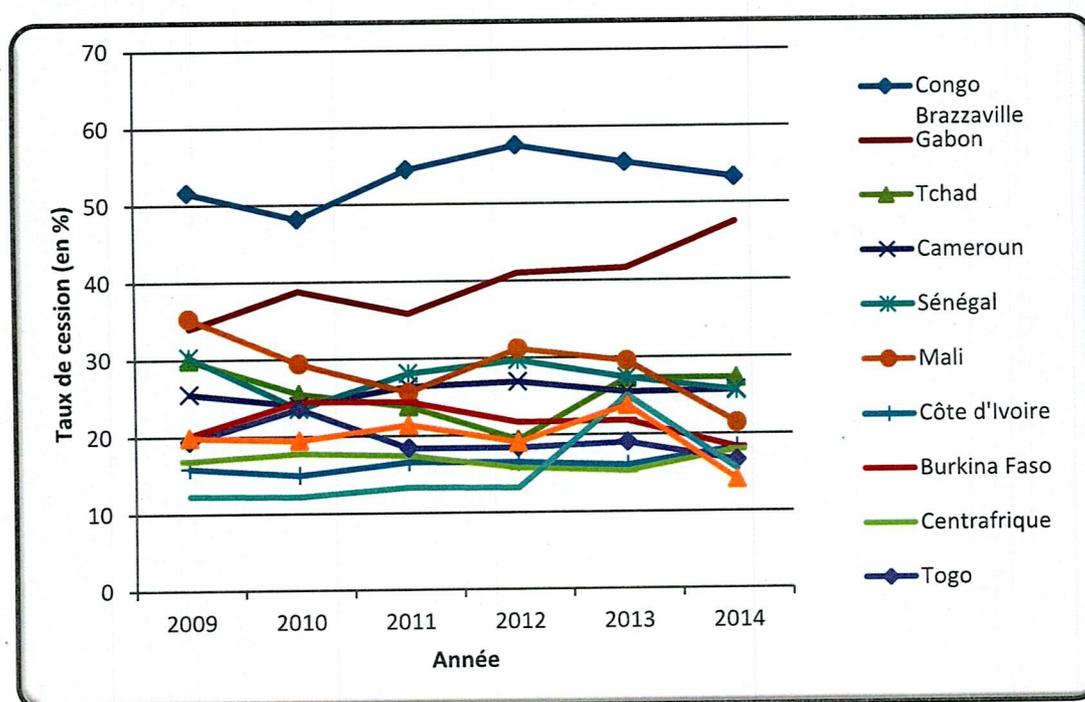
La part relative de l'assurance africaine dans le monde baisse légèrement de 1,5% en 2010 à 1,4% en 2014<sup>6</sup>.

Le marché de l'assurance dans la zone CIMA affiche quant à lui une croissance relativement soutenue ces dernières années, avec un taux moyen de 8,6% entre 2010 et 2014.

Pour situer le contexte de la réassurance en zone CIMA, il est possible de faire une analyse des taux de cession.

Alors que sur la période 2010 - 2014, le taux moyen de cession en réassurance au niveau mondial est de l'ordre de 5%, ce taux est relativement plus élevé en zone CIMA.

**Graphique 4 : Évolution des taux de cession en réassurance en zone CIMA (2009 - 2014)**



Source: FANAF - Nos calculs

D'une manière générale, en zone CIMA, les taux de cession en réassurance évoluent dans un même couloir (entre 12% et 30% des primes émises).

Les pays ayant des taux de cession tirant la moyenne de la zone CIMA vers le haut sont le Congo Brazzaville et le Gabon. Ces deux pays ont des taux de cession en réassurance qui s'écartent de manière évidente de la tendance dans les autres pays. Au Gabon

<sup>6</sup> FANAF : Le marché de l'assurance en Afrique (Données de 2010 à 2014) - Février 2016

notamment, plus de la moitié des primes émises par les sociétés d'assurance sont cédées en réassurance.

Comparativement aux réassureurs exerçant dans les autres parties du monde, ceux de la zone CIMA bénéficient d'une cession relative de primes plus élevée.

Par ailleurs, conformément à la configuration mondiale de l'activité de réassurance, en zone CIMA, les taux de cession en réassurance sont plus élevés en Non Vie qu'en Vie.

En effet, sur la période 2009 -2014, alors que les taux de cession en Non Vie se situent en moyenne à 30,5%, la Vie enregistre un taux de cession moyen de 11%.

D'une manière particulière, en zone CIMA, la branche Transport aérien est la plus réassurée avec un taux de cession supérieur à 90% sur toute la période, sûrement à cause de l'importance des capitaux assurés et la faible capitalisation des compagnies de la zone.

Quant aux taux de cessions des sinistres, ils sont dans l'ensemble plus élevés par rapport à celui des primes dans la zone.

Le résultat de la réassurance rapporté aux primes cédées est structurellement positif et élevé. Cette situation traduit un transfert de bénéfice de l'assureur vers le réassureur. La faible capitalisation des compagnies de la zone peut aussi expliquer en partie cette situation.

## **2.2) FONCTIONNEMENT DU MARCHE DE LA REASSURANCE**

Pour mieux comprendre le fonctionnement de la réassurance, il convient d'appréhender sa chaîne de production, le cadre réglementaire et l'influence de la notation financière.

### **2.2.1) CHAINE DE PRODUCTION DE LA REASSURANCE**

Le réassureur pour exercer son activité élit domicile dans un pays donné à partir duquel il coordonne au mieux ses différentes ressources.

Le siège du réassureur est le pays choisi par le réassureur pour créer sa société. Les critères de choix portent principalement sur l'environnement des affaires (stabilité politique, incitations fiscales, infrastructure de communication, le dynamisme du marché de l'assurance...). Toutefois, pour se rapprocher davantage de ses clients, certains réassureurs sont amenés à mettre en place une politique de création de bureaux régionaux.

La chaîne de production de la réassurance est quasi similaire à celle de l'assurance (de la souscription du risque à la gestion des sinistres).

En effet, la souscription du risque en réassurance commence par l'analyse d'une affaire qui est proposée par une cédante ou un courtier de réassurance. À partir de cette analyse, le souscripteur décide de souscrire l'affaire ou non. La souscription des affaires de réassurance nécessite une bonne combinaison d'aptitudes techniques, commerciales et de gestion de risque. Pour une meilleure souscription, le souscripteur de risque peut s'appuyer sur un support ou guide de souscription conformément à la politique de souscription de la compagnie. Le souscripteur en réassurance est généralement spécialisé dans une branche de réassurance donnée.

La gestion des sinistres est également très importante dans la chaîne de production en réassurance. Le gestionnaire de sinistre reçoit les avis de sinistres des courtiers ou des cédantes, et procède à une vérification afin de savoir si les sinistres sont dus en vue d'effectuer leur paiement.

De manière générale, il gère toute la vie d'un sinistre dans les termes du contrat correspondant. Cet acteur est souvent amené à intervenir sur toutes les affaires souscrites par les différents souscripteurs en cas de sinistre. En effet, la gestion de sinistre est très peu spécialisée, contrairement à la souscription. Le gestionnaire sinistre est chargé d'appliquer le programme de réassurance en cas de sinistre. Pour se faire, il doit avoir une bonne maîtrise des différents contrats souscrits et demander l'avis du souscripteur le cas échéant. Pour pallier cette difficulté, l'organisation interne est faite de sorte que le souscripteur du risque soit informé et donne son avis en cas de sinistre important.

Quant à la Comptabilité de la réassurance, on distingue la Comptabilité technique et la Comptabilité financière. La Comptabilité technique retrace toutes les opérations techniques réalisées par le réassureur et ses cédantes notamment les primes cédées et les sinistres payés. Ce service vérifie les provisions constituées et libérées, la participation bénéficiaire, les commissions dues, les mouvements de portefeuille et les intérêts sur dépôts. Quant à la Comptabilité financière, elle est presque identique à celle de toute entreprise commerciale et industrielle.

Comme précisé plus haut, il faut souligner aussi que la chaîne de valeurs de la réassurance est animée par des intermédiaires comme les courtiers de réassurance qui sont d'une importance capitale, vu leur poids dans les portefeuilles des réassureurs.

Dans la chaîne de production interviennent d'autres fonctions qui se développent de plus en plus. Il s'agit des actuaires, des gestionnaires de risques, etc.

### 2.2.2) CADRE REGLEMENTAIRE

Dans certaines pays comme la France notamment, les réassureurs sont soumis dans l'exercice de leur activité à un cadre réglementaire tout comme les assureurs. La régulation de la réassurance tient à l'incidence qu'elle peut avoir sur la capacité de l'assureur à honorer ses engagements vis-à-vis des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance.

En effet, en transférant au réassureur une partie de ses engagements, l'assureur ne transfère pas sa responsabilité vis-à-vis des assurés. Pour limiter les conséquences du risque de contrepartie ou défaut du réassureur sur la solvabilité de l'assureur, l'activité de celui-ci fait l'objet d'un encadrement tout comme celle de celui-ci.

Cependant, le secteur de la réassurance, contrairement à celui de l'assurance, n'est pas sujet à un encadrement rigoureux. Le caractère international de cette activité en est la raison principale. Des initiatives sont prises dans la plupart des pays du monde pour pallier cette insuffisance. C'est le cas en Zone CIMA où une réglementation de cette activité a été récemment adoptée.

En effet, le règlement N° 002/CIMA/PCMA/PCE/2015 du 9 avril 2015 modifie et complète les dispositions du code des assurances relatives aux conditions d'agrément et de contrôle de la réassurance et des entreprises de réassurance.

Selon ce règlement, les entreprises de réassurance et les succursales de réassurance ne peuvent commencer leurs opérations qu'après avoir obtenu un agrément du Ministre en charge du secteur des assurances de l'État membre où est localisé leur siège social, après avis conforme de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances. L'agrément obtenu est valable dans tout l'espace de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances.

Les entreprises de réassurance dont le siège social se situe sur le territoire d'un État membre de la CIMA et les succursales de réassurance exerçant sur le territoire d'un État membre de la CIMA, sont soumises au contrôle de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances.

Cette réglementation fixe également les critères d'octroi de l'agrément, le capital social, la forme et la gouvernance des sociétés de réassurance en zone CIMA, etc.

### 2.2.3) NOTATION FINANCIERE (RATING)

Le rating des sociétés de réassurance est devenu une exigence du marché du secteur pour plusieurs raisons. Les cédantes sont intéressées par la capacité des réassureurs

à respecter leurs engagements dans le temps. En l'absence de notation financière, l'assureur doit évaluer lui-même la sécurité financière de ses réassureurs. C'est l'un des critères les plus importants de la cédante pour choisir son ou ses réassureurs potentiels par l'analyse des bilans et autres rapports financiers. Une telle tâche n'est pas aisée et nécessite des coûts élevés et des compétences généralement non disponibles chez l'assureur. C'est pourquoi les partenaires des réassureurs se fient aux ratings réguliers des agences spécialisées de notation pour choisir de se mettre en affaire avec un réassureur donné. Les réassureurs les mieux notés sont apériteurs de la plupart des programmes de réassurance et disposent d'un avantage concurrentiel sur les autres réassureurs. Même s'il existe plusieurs autres critères importants, le rating constitue pour les réassureurs un argument fondamental pour engranger des affaires

Les marchés sont influencés par les notations délivrées par les 3 principales agences internationales (Fitch Ratings, Standard & Poor's et Moody's).

En zone CIMA, plusieurs assureurs et réassureurs sont dans la tendance et se sont fait noter par des agences internationales comme Standard & Poor's, AM Best, CGR<sup>7</sup> et Bloomfield Investment.

---

<sup>7</sup> Cas de SCG Ré, Aveni Ré et NCA-Ré (en cours)

## CHAPITRE 2 : SOUSCRIPTION DES AFFAIRES ET NÉCESSITÉ DU CONTROLE ET DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

---

---

### SECTION 1 : SOUSCRIPTION ET NECESSITE DU CONTROLE DES RISQUES EN REASSURANCE

#### 1.1) THEORIE DE LA SOUSCRIPTION DES RISQUES EN REASSURANCE

La souscription d'une affaire commence soit par la conclusion d'un traité entre réassureur et cédante, soit par une proposition de la part d'une cédante ou d'un courtier dans le cas d'une souscription en facultative.

##### 1.1.1) TRAITES DE REASSURANCE

Il s'agit alors de réassurer une communauté de risques (par exemple l'ensemble d'un portefeuille de polices automobile) plutôt qu'un seul risque. Dans ce cas, le traité de réassurance se négocie en amont (généralement pour le 1er janvier de chaque année) et présente un caractère obligatoire c'est-à-dire une obligation de céder tous les risques du portefeuille concerné pour l'assureur et une obligation de les accepter pour le réassureur. Le traité selon sa nature et les branches concernées est appliqué à toutes les affaires souscrites par la cédante dans ces différentes branches.

Dans un traité XL par exemple on peut retrouver plusieurs points, entre autres :

- ✓ Objet et étendue du traité : Il indique la branche concernée ainsi que les risques couverts, la territorialité, les exclusions, les clauses spécifiques à certaines branches (clause « Dommages exceptionnels en Automobile, en Responsabilité civile et en Individuelle Accident, clause d'exclusion des risques informatiques, clause d'exclusion des risques liés à l'énergie nucléaire pour ce qui est de la branche Incendie etc.) ;
- ✓ Priorité de la cédante et intervention du réassureur indiquant la rétention de la cédante, le montant de la couverture, la monnaie, les limites de souscription ;
- ✓ Avis de sinistre et sinistre au comptant ;

- ✓ Intérêt du réassureur : le pourcentage d'intervention du réassureur. Un même traité peut inclure plusieurs réassureurs, un apériteur et des suiveurs, chacun ayant une part sur le traité ;
- ✓ Prime de réassurance - Compte d'ajustement : le montant de la prime provisionnelle ou de la PMD, le mode de calcul de la prime définitive, les modalités de paiement etc ;
- ✓ Reconstitution de garantie qui indique le type, la nature et le nombre de reconstitutions ;
- ✓ Dépôts de sinistres, intérêts sur dépôts ;
- ✓ Comptes et règlement des soldes, monnaie et périodicité des comptes ;
- ✓ Durée du traité (effet et échéance).

### 1.1.2) SOUSCRIPTION DES AFFAIRES FACULTATIVES

C'est dans les souscriptions des affaires facultatives qu'une procédure de sélection doit être adoptée et bien suivie puisque les affaires se souscrivent au cas par cas. Certains réassureurs disposent de guides ou manuels de souscription résumant les différentes procédures à suivre et les principales conditions de souscription des affaires.

Dans tous les cas, en fonction de ses traités de réassurance, elle propose soit directement ou par l'intermédiaire de courtiers les excédents de ses souscriptions à des réassureurs. Ceux-ci ont la latitude d'accepter ou de refuser la proposition. D'une manière générale, la proposition est faite sous forme de note de présentation souvent appelée slip de réassurance.

#### 1.1.2.1) SLIP DE RÉASSURANCE

Il s'agit d'une note de présentation du risque qui est soumise par l'assureur ou le courtier au réassureur et qui résume les conditions de réassurance, le réassureur pouvant prendre la décision d'accepter en signant le slip ou encore de le refuser. Sur un slip de réassurance facultative figurent généralement des informations comme :

- ✓ nom de la compagnie cédante, du cessionnaire et/ou du courtier de réassurance ;
- ✓ nom de l'assuré ainsi qu'une brève description de son activité ;
- ✓ numéro de la police ;
- ✓ période de couverture et territorialité ;

- ✓ type de couverture et les garanties offertes ;
- ✓ somme assurée à 100%, somme (ou le pourcentage) proposée en facultative ;
- ✓ prime à 100% et prime facultative ;
- ✓ commission de réassurance (taux et montant) et commission de courtage ;
- ✓ limites d'indemnité (SMP/LCI) ;
- ✓ franchises et principales exclusions ;
- ✓ bref rappel sur la sinistralité de l'affaire.

La note de présentation a pour but de donner au souscripteur de risque en réassurance une idée du risque qu'il a en face en fournissant des informations sommaires devant l'aider à prendre sa décision d'acceptation ou de rejet de l'affaire. C'est une présentation synthétique de l'affaire au réassureur et des conditions y afférentes.

Une fois la note soumise au souscripteur de réassurance, ce dernier peut procéder à ses analyses et appréciations propres du risque qui sont préalables à la décision de souscription.

#### 1.1.2.2) ANALYSE DU RISQUE

Le slip de réassurance est le premier document d'analyse du risque proposé. En plus du slip de réassurance, il est joint à certaines affaires d'autres documents comme des questionnaires propositions d'assurance déjà remplis ou même la police de base, des rapports de visite de risque, la sinistralité sur es 3 à 5 derniers exercices, des devis quantitatifs estimatifs, des détails de montant de travaux, des dossiers médicaux pour les affaires Vie, ainsi que d'autres documents spécifiques à certains types de couverture.

Une fois le slip et/ou les autres documents reçus, le souscripteur fait à la fois une analyse qualitative et une analyse quantitative de l'affaire. Il est important de noter que l'analyse quantitative et l'analyse qualitative sont complémentaires.

L'analyse qualitative du risque est nécessaire. Elle consistera à apprécier l'environnement du risque, du marché et des acteurs qui s'y rattachent, les opportunités, les contraintes internes et externes pouvant avoir un impact sur les objectifs de l'activité de réassurance. Des facteurs peuvent intervenir dans l'analyse qualitative tels que :

- ✓ expérience et opinion personnelles du souscripteur sur le risque;
- ✓ conditions, contraintes et pratiques sur le marché ;
- ✓ relations commerciales antérieures et à venir ;

- ✓ réputation de l'acteur en question (assureur ou courtier) sur le marché ;
- ✓ environnement géographique, juridique, activité de l'assuré ;
- ✓ sens de l'analyse et esprit de synthèse...

L'analyse quantitative quant à elle est celle qui apprécie les aspects chiffrés du risque et de son environnement. Le souscripteur regardera en détail des indicateurs comme les montants assurés, les franchises à appliquer, la tarification et les primes payées par l'assuré, des commissions de réassurance et de courtage, les montants des sinistres antérieurs (le rapport S/P de l'affaire), le poids de l'affaire, du courtier ou de la cédante dans le portefeuille, la disponibilité de données statistiques sur le marché etc.

En principe l'analyse quantitative fait ressortir la rigueur de la technique d'assurance. Elle devrait être bien satisfaite avant toute souscription. Mais dans la pratique, au-delà de toute analyse, il y a des contraintes du marché (concurrence de plus en plus accrue, délais d'acceptation parfois restreints, raisons économiques et commerciales...) qui poussent le réassureur à accepter des affaires qui ne satisfont pas forcément à toute la rigueur quantitative liée à la technique d'assurance.

Une fois l'analyse terminée, le souscripteur peut se prononcer sur l'affaire.

### 1.1.2.3) ACCEPTATION OU REFUS DE L'AFFAIRE

Toute l'analyse du souscripteur dans une compagnie de réassurance doit être faite conformément à la politique de souscription qui peut inclure les critères suivants :

- ✓ capacités de souscription et limites des engagements du réassureur ;
- ✓ capacités des traités de rétrocession ;
- ✓ taux de commissions maximum ;
- ✓ coefficients d'activité ;

L'analyse terminée, le souscripteur se prononce sur l'affaire. Soit il l'accepte, soit il la refuse. En cas d'acceptation, celui-ci réclame le bordereau de prime qui permettra d'enregistrer les opérations comptables de la compagnie.

Par ailleurs, comme toute opération commerciale, des phases de négociation sont possibles, notamment sur les taux de commission, la cotation, les parts acceptées...

Il est aussi nécessaire après l'acceptation du réassureur de confirmer la réalisation ou non de l'affaire étant donné qu'il peut arriver qu'une affaire soit non réalisée ou ne soit

pas reconduite par la cédante ou que celle-ci ne retienne pas la part du réassureur ou ne la retienne qu'une part moindre.

## NECESSITE DU CONTROLE ET DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

La nécessité du contrôle et de la surveillance du portefeuille se situe en amont (approche proactive) et en aval (approche a posteriori) de l'opération de souscription elle-même.

En effet, des risques pèsent sur le portefeuille du réassureur, que ce soit avant ou après la souscription de l'affaire. Il s'impose donc pour le réassureur de mettre en œuvre une procédure et des outils efficaces de contrôle et de surveillance de son portefeuille d'affaires. Certains risques exposent le portefeuille du réassureur à un déséquilibre technique et à une perte avant ou après que les affaires soient souscrites pendant que d'autres sont présents à la fois avant et après l'opération de souscription. Les risques de souscription rendent donc nécessaires les opérations de contrôle de portefeuille.

L'un des premiers risques de souscription est l'antisélection qui désigne les dysfonctionnements des marchés d'assurance et de réassurance qui résultent de l'information cachée dont les cédantes peuvent disposer sur leurs risques et qui n'est pas accessible aux réassureurs. En présence d'information cachée, les hauts risques seront donc particulièrement demandeurs de réassurance de la part des cédantes pendant que les bas risques seront conduits à faire l'objet de moins de demande de réassurance.

### 1.2.1) ALEA MORAL

En assurance, il s'avère que le fait d'être assuré peut influencer le comportement en matière de risque. La prise en charge des risques par l'assureur peut en effet diluer les responsabilités individuelles et décourager la prévention. Quelqu'un qui est couvert par un contrat d'assurance maladie par exemple sera enclin à se faire hospitaliser pour subir un traitement qui n'est pas strictement nécessaire ou plus onéreux. Ainsi, à côté du risque normal assuré, naît un risque supplémentaire, le risque ou aléa moral. Ce risque est à prendre en compte en réassurance bien qu'il s'agisse de relations entre professionnels.

### 1.2.2) RISQUE DE CONTREPARTIE

Ce risque a trait à la solvabilité des cédantes, de leur capacité à reverser les primes de réassurance. Ce risque est en partie géré par la notation financière des compagnies d'assurance et de réassurance. Toutefois, un suivi régulier du portefeuille permettra de retracer les cédantes faisant des difficultés pour reverser les primes ou celles ayant de réelles difficultés financières.

### 1.2.3) RISQUE PAYS

C'est un risque lié à l'environnement de la contrepartie. L'activité de réassurance ayant une envergure internationale, il importe de prendre en compte la situation géographique de l'affaire, la situation politique du pays, celles-ci pouvant influencer significativement sur la survenance d'un sinistre.

### 1.2.4) RISQUE DE COMMISSION

Dans les affaires facultatives qui sont partie intégrante de la réassurance proportionnelle, en contrepartie de la cession accordée par la cédante, le réassureur verse à cette dernière des commissions de réassurance. Des commissions de courtage sont également versées au courtier lorsque l'affaire passe par ce dernier, ce qui est généralement le cas. Le risque afférent aux différentes commissions est de voir la prime de réassurance insuffisante pour faire face aux frais de gestion et aux engagements du réassureur. Il y a aussi le risque lié aux possibilités offertes par la rétrocession, étant donné que le réassureur ne peut pas donner des taux de commission qu'il ne pourrait pas récupérer en cas de rétrocession. Certaines difficultés résultent aussi du fait que certaines cédantes veulent céder la prime de risque et réclamer des commissions sur cette prime de risque cédée. Il faut donc un contrôle à ces différents niveaux pour éviter des sinistres de commission.

### 1.2.5) RISQUES DE TAUX (GESTION ACTIF PASSIF, PLACEMENT)

Les risques de taux peuvent concerner les taux d'intérêt mais aussi les taux de change.

Le risque de taux d'intérêt correspond au risque de perte financière résultant des fluctuations des taux d'intérêt. Ce risque se manifeste lorsque les flux monétaires de l'actif,

en ce qui a trait au capital et aux intérêts, ne concordent pas avec les flux monétaires du passif, en ce qui a trait au capital, aux intérêts et aux prestations.

Quant au risque de taux de change, il s'agit de l'incidence que toute fluctuation défavorable des cours des devises a sur les primes, les engagements du réassureur.

Ces risques rendent nécessaires la surveillance et le contrôle du portefeuille des affaires en réassurance, l'objectif étant de permettre au réassureur de réaliser des affaires rentables et de faire face à ses engagements vis-à-vis des cédantes.

#### **1.2.6) LIMITES D'ENGAGEMENT ET RISQUES DE CUMUL**

Comme toute entreprise, le réassureur a des capacités financières limitées. De même que chez les assureurs, chaque réassureur a des limites d'engagement selon la branche, la zone géographique et les capacités de ses traités de rétrocession. Le contrôle de la conformité du portefeuille aux limites des engagements en réassurance est l'un des volets les plus importants dans l'activité même de contrôle et de surveillance du portefeuille. Il s'agira en principe d'accepter des parts sur des affaires de sorte à avoir des engagements inférieurs à la limite fixée ou à s'assurer que les dépassements sont pris en compte dans le cadre de traités de rétrocession conventionnels ou spécifiques (rétrocession facultative).

Par ailleurs, une même affaire peut être proposée par diverses sources (par exemple, plusieurs courtiers qui proposent la même affaire). Il faudra accepter des parts de sorte à ce que le cumul des engagements ne dépasse pas les limites du réassureur. Dans la pratique, les souscripteurs n'ont pas toujours la possibilité de faire des recoupements leur permettant d'éviter les risques de cumul. Il sera donc nécessaire de procéder à un contrôle en aval pour détecter les cas de cumuls et prendre les mesures qui conviennent.

#### **1.2.7) RISQUE DE NON CONFIRMATION OU DE NON REALISATION ET DE RESILIATION**

Une affaire peut être acceptée par un réassureur mais rester un long moment sans être confirmée par la cédante. Il peut même s'avérer que l'affaire acceptée n'ait pas été réalisée ou a été résiliée par l'assuré. La surveillance du portefeuille qui fait partie de la gestion des affaires permettra donc d'assurer un bon suivi de ces affaires, ce qui évitera des estimations erronées, notamment sur le chiffre d'affaires.

Au total, le fait de faire face à tous ces risques avant, pendant et après la souscription des affaires en réassurance rend absolument nécessaire l'adoption de procédures et la mise en œuvre d'outils adaptés de contrôle et de surveillance afin de disposer d'un bon portefeuille, le besoin d'informations régulières sur son activité étant aussi absolu pour le réassureur.

## **SECTION 2 : APPROCHE THEORIQUE DES OUTILS DE CONTROLE ET DE SURVEILLANCE DE PORTEFEUILLE**

Le portefeuille du réassureur est l'ensemble des affaires qu'il souscrit. Le contrôle et la surveillance de ce portefeuille renvoient à la politique interne qui permet à la compagnie de mieux cerner, mesurer, surveiller et contrôler de manière permanente les principaux risques qui pourraient mettre à mal l'équilibre des affaires souscrites. Ces activités visent à détecter à l'aide d'outils précis et à tout moment les écarts par rapport à la politique de la compagnie en vue de faire des recommandations et aboutir à la prise de mesures appropriées. Le contrôle et la surveillance consistent à veiller au maintien d'un portefeuille d'affaires sain et pérenne.

Plusieurs outils sont à la disposition du réassureur pour assurer un contrôle et une surveillance de son portefeuille d'affaires. Nous en présenterons quelques-uns dans la section qui suit.

### **2.1) INSTRUMENTS DE CONTROLE ET DE SURVEILLANCE DE PORTEFEUILLE EN REASSURANCE**

#### **2.1.1) POLITIQUE DE SOUSCRIPTION ET DE RETROCESSION**

La politique de souscription et de rétrocession est un instrument important sur lequel le contrôle et la surveillance de portefeuille doit veiller.

##### **2.1.1.1) POLITIQUE DE SOUSCRIPTION**

Il s'agit d'un ensemble de règles et de procédures claires sur la base desquelles la compagnie accepte ou refuse une affaire. Ces règles et procédures peuvent être regroupées dans une sorte de guide ou de manuel de souscription.

La politique de souscription d'une compagnie de réassurance est conçue selon la volonté de la Direction Générale. Elle définit les conditions que doivent remplir une affaire proposée par une cédante ou un courtier. Elle fixe notamment la procédure de sélection, les différentes branches d'assurance, les risques exclus, les taux de commission maximum à servir (commissions de réassurance et de courtage), les zones géographiques de souscription, les limites de ses engagements...

La rétrocession fait aussi partie de la politique de souscription d'une compagnie de réassurance.

#### 2.1.1.2) RETROCESSION

De même que les compagnies d'assurance ont recours à la réassurance, les compagnies de réassurance se réassurent à leur tour auprès d'autres compagnies de réassurance. Il s'agit de la rétrocession. Cette opération peut constituer, notamment dans certaines branches, un élément fondamental de la solvabilité d'une entreprise de réassurance. La compagnie de réassurance qui se réassure est appelée cessionnaire et celle auprès de laquelle se fait la rétrocession est appelée rétrocessionnaire.

La rétrocession est une opération qui a les mêmes bases techniques que la réassurance entre cédante et réassureur. Les réassureurs ont non seulement recours à la rétrocession conventionnelle matérialisée par un traité de rétrocession, mais aussi à la rétrocession spécifique qui a le même fonctionnement que la réassurance facultative.

Le suivi de la rétrocession est important dans le contrôle des engagements et la surveillance du portefeuille. L'article 811 du code CIMA en fait notamment une obligation pour les compagnies de réassurance.

#### 2.1.2) ANALYSE DE LA SINISTRALITE DES AFFAIRES

L'analyse de la sinistralité des affaires est un pan important dans le contrôle des engagements et la surveillance du portefeuille.

En effet, plusieurs définitions de la surveillance du portefeuille en assurance et en réassurance la rattachent uniquement à l'analyse de la sinistralité. Cela traduit l'importance que revêt cette analyse dans les tâches de contrôle et de surveillance.

Cette analyse permettra de détecter les risques anormaux.

Un risque anormal est celui qui enregistre très souvent des sinistres ou ne répond pas aux normes du réassureur. Sa présence dégrade la mutualité et par conséquent le portefeuille des affaires. Le ratio de sinistre à prime (S/P) d'une telle affaire dépasse largement la limite tolérable dans la politique de souscription.

La sinistralité non seulement peut être analysée sur une affaire en portefeuille mais aussi à la souscription. Il s'agit de la sinistralité antérieure du risque. Il est par exemple fréquent de voir dans des propositions d'affaire un historique de la sinistralité. Certaines

affaires contiennent carrément la mention « NKORL<sup>8</sup> » qui traduit l'absence de sinistre jusqu'à la date de proposition.

### 2.1.3) CONTROLE DE GESTION ET REPORTING

Le contrôle dans une organisation suppose que celle-ci définit explicitement ou implicitement un état désiré auquel sera comparé l'état réel dans l'exécution. De cette comparaison, s'il se dégage une différence significative, des actions correctives seront mises en œuvre pour tenter d'atteindre l'état escompté. Le contrôle de gestion doit assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableaux de bord (reporting).

Le suivi permanent des affaires souscrites, l'élaboration et le suivi d'indicateurs étant essentiels pour les affaires d'un réassureur, le contrôle de gestion et le reporting sont donc des instruments adéquats dans le contrôle des engagements et la surveillance du portefeuille d'un réassureur.

### 2.1.4) AUDIT INTERNE DES PROCEDURES

L'audit interne d'une compagnie est la fonction chargée d'examiner de manière méthodologique une situation, des faits, des éléments de l'activité de la compagnie pour s'assurer de la validité matérielle de ces éléments, vérifier la conformité des traitements de ces faits avec les règles, les normes et les procédures en place. À la fin, il s'agit d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes. Il doit veiller au respect du manuel de procédures de l'entreprise.

Le contrôle des engagements et la surveillance du portefeuille peuvent valablement s'appuyer sur cet important instrument de mesure de la conformité et du respect des procédures, cela incluant le respect de la procédure de souscription et donc la constitution d'un portefeuille d'affaires sain.

### 2.1.5) ÉVOLUTION DE LA REGLEMENTATION

L'évolution récente de la réglementation en matière de réassurance en zone CIMA va certainement avoir un impact sur le contrôle des engagements et la surveillance du

---

<sup>8</sup> No Known or Reported Loss

portefeuille. La surveillance du portefeuille est quasiment rendue obligatoire par l'article 811 du code CIMA.

Par ailleurs, selon l'article 814 du même code, les compagnies de réassurance ont l'obligation de constituer des provisions techniques suffisantes pour le règlement intégral de leurs engagements vis-à-vis des entreprises réassurées. Elles doivent à toute époque, être en mesure de justifier l'évaluation de ces provisions.

Il ressort clairement que contrôle des engagements et surveillance de portefeuille peuvent aussi se baser sur cet important facteur qu'est la réglementation qui évolue sans cesse. La réglementation permettant d'orienter la surveillance du portefeuille, elle en est donc un instrument important.

#### **2.1.6) ANALYSE STATISTIQUE MULTIDIMENSIONNELLE DE DONNEES**

Au-delà de tous les instruments listés plus haut, les méthodes statistiques d'analyse des données apparaissent comme des outils incontournables dans le contrôle des engagements et la surveillance du portefeuille d'une compagnie d'assurance ou de réassurance.

En effet, la statistique, avec ses nombreuses techniques et ses évolutions récentes, offre d'énormes possibilités en termes d'analyse, de contrôle et de surveillance de portefeuille en réassurance.

Pendant que la statistique descriptive permettra de suivre le portefeuille à travers des tableaux simples de répartition des données sur les risques, des techniques plus poussées comme l'Analyse en Composantes Principales (ACP) ou l'Analyse en Composantes Multiples (ACM) permettront de faire des simulations et de déceler les liens entre variables, les concentrations de souscriptions, les influences de certaines données sur le portefeuille... afin de prendre les mesures qui s'imposent.

#### **2.2) ACTEURS PRINCIPAUX DU CONTROLE ET DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE**

Il s'agit de préciser les services et fonctions qui sont impliqués dans la politique de contrôle et de surveillance du portefeuille de la compagnie de réassurance.

### 2.2.1) DIRECTION GENERALE

La Direction Générale initie et pilote la mise en œuvre de toutes les politiques au sein de la compagnie. Les services de contrôle et de surveillance de portefeuille doivent donc être faits en conformité avec la politique générale de l'entreprise. C'est la Direction Générale qui fixe leurs objectifs. D'ailleurs, pour les mesures à prendre, les recommandations issues des analyses et des contrôles effectués sur le portefeuille des affaires souscrites par la société sont émises à l'endroit de la Direction Générale et des autres départements désignés selon la nature des dysfonctionnements détectés, le tout sous la coordination de la Direction Générale.

### 2.2.2) PRODUCTION

Le département Production est l'un des acteurs principaux, sinon le principal acteur du contrôle des engagements et de la surveillance du portefeuille en réassurance. Il peut être composé de souscripteurs et de cadres gestionnaires à qui il revient de souscrire les nouvelles affaires et de procéder à leur gestion.

Il arrive souvent que des cédantes aient recours à ce département pour proposer et/ou solliciter des cotations sur de nouveaux risques. Dans tous les cas, le département Production dans la compagnie de réassurance est celui qui est en charge de mettre en application la politique de souscription de l'entreprise. Il doit veiller à son respect. Les tâches de contrôle des engagements sur les risques souscrits et de surveillance générale du portefeuille lui sont dévolues à titre principal.

### 2.2.3) SINISTRE

Le département Sinistre de la compagnie n'est pas en reste dans le contrôle et la surveillance du portefeuille des affaires. Il s'occupe du règlement des sinistres. Il doit être doté d'un manuel de règlement des sinistres qui décrit clairement l'ensemble des procédures, des pouvoirs, des instructions techniques nécessaires au traitement des dossiers de sinistres. Ce département doit évoluer de concert avec la Production.

En cas de déclaration de sinistre le gestionnaire sinistre devra vérifier les garanties, les franchises et les exclusions de l'affaire sinistrée. Les données de ce département doivent être accessibles au département Production afin qu'il prenne les mesures nécessaires lors du renouvellement du traité, ou de la reconduction des affaires

facultatives, étant donné que l'analyse de la sinistralité des affaires est essentielle dans la surveillance du portefeuille.

#### 2.2.4) SERVICE RETROCESSION

La rétrocession est essentielle pour une compagnie de réassurance. Le service qui s'en occupe a un rôle important dans la mise en œuvre du contrôle des engagements et de la surveillance du portefeuille des affaires. En cas de dépassements détectés, il revient à ce service de vérifier si la compagnie dispose de couvertures sur des traités conventionnels ou de trouver des placements en cas de rétrocession facultative. Les échanges entre la rétrocession et la production doivent être fluides. Le rôle du service de rétrocession est donc crucial dans toute la mise en œuvre d'un contrôle et d'une surveillance efficaces sur les affaires souscrites par la compagnie.

Une fois que le marché de la réassurance a été présenté et que la nécessité de la surveillance et du contrôle des engagements a été mise en évidence, il importe de montrer leur mise en œuvre pratique et les outils disponibles.

**PARTIE 2 : APPROCHE OPÉRATIONNELLE DU  
CONTRÔLE ET DE LA SURVEILLANCE DE  
PORTEFEUILLE EN RÉASSURANCE : CAS DE  
NCA-RÉ**

## CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE LA SOUSCRIPTION DES AFFAIRES ET DE LA POLITIQUE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE DE NCA-RÉ

### SECTION 1 : SOUSCRIPTION ET GESTION DES AFFAIRES A NCA-RE

Souscrivant sur l'ensemble du continent africain, au Moyen Orient et en Asie du Sud, la compagnie dispose d'un important réseau de souscripteurs, certains étant spécialisés sur des marchés spécifiques, notamment :

- ✓ un responsable des marchés francophones ;
- ✓ un responsable des marchés d'Afrique de l'est et du sud ;
- ✓ un responsable des Marchés de l'Afrique de l'ouest anglophone ;
- ✓ un responsable des Marchés de l'Afrique de l'ouest francophone ;
- ✓ un responsable Marchés Maghreb

Par ailleurs, NCA-Ré offre des capacités aussi bien en Traités qu'en Facultatifs dans les branches suivantes :

- ✓ Dommages aux Biens y compris les risques Energy ;
- ✓ Risques Techniques ;
- ✓ Automobile, Responsabilité Civile (tout type) et Individuelle Accident ;
- ✓ Transport Corps et Facultés ;
- ✓ Crédit - Caution ;
- ✓ Décès emprunteurs ;
- ✓ Temporaire décès individuelle et Prévoyance Groupe.

Ses capacités de souscription sont résumées dans le tableau ci-après :

**Tableau 2 : Capacités de souscription de NCA-Ré par zone**

Capacité en FCFA	CIMA	Hors CIMA- Afrique	Moyen Orient
Assurance IARD	Jusqu'à 4,5 Milliards	Jusqu'à 2,5 Milliards	Jusqu'à 1,5 Milliards
Assurance Vie et Assurance Caution	Jusqu'à 600 Millions		

**Source :** NCA-Ré - Traités

Par ailleurs, il convient de distinguer la gestion des traités de celle des affaires facultatives.

## 1.1) GESTION DES TRAITES A NCA-RE

NCA-Ré est une compagnie de réassurance qui est liée à certaines cédantes par des traités proportionnels et non proportionnels.

### 1.1.1) TRAITES PROPORTIONNELS

En principe, les comptes sont faits à des périodicités prévues dans le traité. Ils peuvent être mensuels, trimestriels ou semestriels. Mais la majorité des cédantes ne respectent pas la périodicité des comptes. À chaque période fixée, un point doit néanmoins être fait.

Ainsi, le service Production de la cédante recense les affaires concernées par le traité et fait un extrait de la production mensuelle, au 31 mars ou au 30 juin, selon la périodicité des comptes qui a été fixée dans le traité. La périodicité des comptes est généralement semestrielle pour la zone CIMA et trimestrielle pour la zone Hors CIMA.

En principe, les bordereaux doivent être envoyés au réassureur pour toutes les affaires concernées (production et sinistre). Mais dans la pratique, les données envoyées à NCA-Ré par les cédantes ne sont pas détaillées. Mais la relation étant basée sur la bonne foi (*Uberrimae fidei*), généralement, les vérifications ne se font pas jusqu'aux détails ou affaire par affaire.

À la fin du point sur les affaires couvertes par le traité, la cédante établit son compte technique du traité et le communique au réassureur. Ce dernier procède à des vérifications. En fonction du solde du compte, les règlements sont faits. Comme précédemment souligné, la vérification de NCA-Ré reste toutefois limitée puisqu'en général, les détails des bordereaux, les déclarations de sinistres, les pièces justificatives... ne sont pas transmis. Le traité fixe aussi le délai de règlement du solde du compte qui doit être versé (deux mois en général).

Voici un exemple de compte technique de de NCA-Ré avec une cédante de la zone CIMA (cas d'un traité proportionnel).

Tableau 3 : Exemple de compte courant technique

PERIODICITE...: Semestriel		NATURE:..... : QUOTE-PART	
TYPE COMPTABLE...: Ventilation par exercice de souscription			
BRANCHE.....: Crédit Caution			
MONNAIE.....: FCFA		PERIODE:..... : Décembre	
DESIGNATION	DEBIT	CREDIT	
PRIMES EMISES .....		83 082 928	
COMMISSIONS .....	23 263 220		
SURCOMMISSIONS .....	-		
TAXES / PRIMES .....	-		
SINISTRES PAYES .....	18 846		
DEPOTS PRIMES CONSTITUES .....	29 909 854		
DEPOTS PRIMES LIBERES .....		-	
DEPOTS SAP CONSTITUES .....	5 676 206		
DEPOTS SINISTRES LIBERES .....		-	
INTERETS / DEPOTS PRIMES .....		-	
INTERETS / DEPOTS SINISTRES .....		-	
TAXES / INTERETS .....	-		
BALANCE .....	24 214 802		
TOTAUX .....	83 082 928	83 082 928	
PROVISIONS SAP .....		5 676 206	
REASSUREUR		NCA-RE	
VOTRE PART		5	En votre faveur 1 210 740

Source : NCA-Ré - Traités

### 1.1.2) TRAITES NON PROPORTIONNELS

Pour ce qui est des traités non proportionnels, en principe, avant le début de l'exercice, le service production de la cédante fait une estimation des affaires que la compagnie va réaliser au cours de l'année suivante. Sur cette base est fixée une prime de réassurance qui peut être forfaitaire, provisionnelle ou PMD. La cédante doit estimer son portefeuille d'affaires en fonction du dynamisme de son réseau commercial, de l'évolution du marché...etc.

Le traité prévoit aussi les modalités de versement de la prime de réassurance (nombre de tranches, périodicité). Dans les traités non proportionnels de NCA-Ré avec les cédantes, la prime de réassurance (généralement une PMD) est versée en trois fractions de même montant les 1<sup>er</sup> avril, 1<sup>er</sup> juillet et 1<sup>er</sup> octobre. La périodicité des comptes étant

annuelle dans ce cas, au 31/12/N, il est établi le compte d'ajustement issu du fonctionnement du traité.

Pour ce qui est des renouvellements des traités, trois mois avant l'échéance (31/12/N), NCA-Ré envoie aux cédantes une lettre de résiliation provisoire pour ordre afin de permettre de revoir les conditions de renouvellement des traités pour la nouvelle année (généralement fixées par le réassureur apériteur).

Sur la base de données statistiques transmises par la cédante, l'apériteur peut estimer le portefeuille en vue de revoir les conditions des traités pour l'année à venir. Les négociations des conditions des traités se font aussi en prenant en compte l'évolution du marché et les conditions mondiales de la réassurance.

## **SOUSCRIPTION ET GESTION DES AFFAIRES FACULTATIVES**

### **1.2.1) AFFAIRES NON VIE**

La procédure de souscription des affaires Non vie commence par la proposition du risque et prend fin lorsque le bordereau de prime est reçu du courtier ou de la cédante et que la prime est payée.

#### **1.2.1.1) PROPOSITION DE L'AFFAIRE**

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

#### **1.2.1.2) ANALYSE DE L'AFFAIRE**

La phase d'analyse de l'affaire par le souscripteur se fait conformément à la politique et aux capacités de souscription de NCA-Ré. Ce dernier regarde notamment la nature de l'affaire, le montant des capitaux souscrits, les taux de commissions sur le risque, la sinistralité, le statut de l'affaire (affaire nouvelle ou renouvellement), les relations avec le courtier ou la cédante...

### 1.2.1.3) ACCEPTATION OU REFUS DE L'AFFAIRE

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

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

Par ailleurs, pour des raisons commerciales, même lorsque le risque semble mauvais, il y a toujours la possibilité d'accepter une part symbolique, juste pour exprimer une volonté d'accompagnement de la part de la compagnie et d'entretenir les relations en vue des affaires à venir.

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

### 1.2.1.4) CONFIRMATION DE L'AFFAIRE

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

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

Lorsque l'affaire est confirmée, un dossier d'archive est ouvert pour un suivi physique. Ce dossier est alimenté régulièrement par les correspondances relatives à l'affaire (offre initiale, mail d'acceptation et de confirmation, slip de réassurance et/ou copie des Conditions Particulières, bordereaux de primes...).

Il arrive que des affaires acceptées restent longtemps dans la base sans précision sur le statut (confirmée ou pas). Un tri de ces affaires est effectué par courtier et par cédante

en vue de les relancer pour avoir leur statut définitif. Lorsqu'il s'écoule un long délai sans obtenir la confirmation, l'affaire est classée sans suite.

#### 1.2.1.5) RECLAMATION DES BORDEREAUX DE PRIME

Une fois l'affaire confirmée, le souscripteur peut réclamer le bordereau de prime afférente. La réception du bordereau de prime met fin à l'opération de souscription et de gestion de l'affaire au niveau de la production. Il revient à la comptabilité de veiller au recouvrement des primes et aux enregistrements nécessaires.

#### 1.2.2) AFFAIRES VIE

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

À NCA-Ré, la procédure de souscription des affaires facultative en Vie ne s'éloigne pas trop de celle de la Non Vie. Il y a toutefois les spécificités propres à la réassurance Vie.

L'ensemble du processus est géré également par mail de la proposition à la réception des bordereaux de primes. En vie, la majorité des affaires sont proposées directement par les cédantes. Très peu passent par les courtiers.

Deux cas de figure se présentent :

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

L'acceptation quant à elle est faite en fonction des capacités de souscription de la compagnie. Une rétention est fixée par la Direction Générale en fonction de son objectif managérial. Le souscripteur a donc le choix de ne prendre que des parts au maximum égales à sa rétention ou d'aller au-delà de cette rétention pour placer l'excédent en rétrocession.

Il y a deux possibilités de rétrocession :

- ✓ rétrocession par traité ;
- ✓ rétrocession facultative.

Il peut arriver qu'une affaire souscrite dépasse les capacités même du traité (cas des très bonnes affaires). Dans ce cas, l'on cherche à rétrocéder le dépassement en facultative.

Il convient de préciser aussi que les risques souscrits en réassurance vie ne sont que des risques en cas de décès. Cela s'explique en partie par le fait que dans la zone CIMA, les risques en cas de vie ne sont pas nombreux. L'assurance vie est dominée par les risques en cas de décès et les contrats d'épargne, ces derniers n'ayant pas de caractère viager. Sur les autres marchés également, ce sont majoritairement les risques en cas de décès qui sont cédés en réassurance.

Les paragraphes suivants présentent la procédure de souscription des affaires Vie à NCA-Ré.

#### 1.2.2.1) ANALYSE DE LA PROPOSITION

La procédure de souscription facultative en elle-même commence par la proposition de l'affaire. Lorsque le souscripteur vie reçoit une proposition, il regarde les éléments suivants :

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

#### 1.2.2.2) ANALYSE DU DOSSIER MEDICAL

Normalement, l'analyse du dossier médical doit être faite par un médecin. Mais l'expérience du souscripteur lui permet d'avoir une idée des conclusions à tirer à partir du dossier médical. Ce n'est que lorsqu'il s'agit de cas complexes que l'intervention d'un médecin est demandée.

Dans tous les cas, la première chose à regarder dans le rapport est sa date d'édition. Étant donné que toutes les analyses médicales doivent dater de 6 mois maximum en arrière, en dehors du test VIH qui doit dater de moins de 3 mois.

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

- ✓ risque bon (sans surprime)
- ✓ risque avec anomalies (surprimes à appliquer)

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

#### 1.2.2.3) ANALYSE DE LA COTATION DE LA CEDANTE

Une contre cotation est faite par NCA-Ré pour juger de la conformité de la cotation de la cédante. Si la contre cotation moins élevée, le risque est considéré être bien coté par la cédante. Par contre, si la contre cotation plus élevée, le souscripteur regarde l'importance de l'écart. Si l'écart est important, il demandera à la cédante de revoir sa prime. Toutefois, très souvent, en raison de contraintes commerciales, la cédante fait des réductions à l'assuré. Si NCA-Ré estime que la cotation est insuffisante et que la cédante ne se trouve pas en mesure de demander à l'assuré de payer une prime plus élevée, le souscripteur sera en mesure de refuser l'affaire ou d'accepter une part très petite juste pour accompagner la cédante sur le risque.

#### 1.2.2.4) ACCEPTATION ET CONFIRMATION DE L'AFFAIRE

Après toutes ces étapes, si le risque est bon, il y a acceptation. La souscription peut se faire jusqu'à la capacité du traité de rétrocession. Si le risque et les primes sont très bons, on peut envisager de dépasser les capacités des traités, quitte à placer le dépassement en rétrocession facultative. Il en sera de même si le risque n'est pas bon mais qu'il y a une surprime suffisante.

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

Une fois la confirmation faite, le département Production de NCA-Ré ouvre un dossier pour assurer la gestion de l'affaire dans le portefeuille. Il s'agit d'une gestion pareille à celle des dossiers pour les affaires Non vie.

Par ailleurs, toutes les affaires souscrites (confirmées et non encore confirmées) sont enregistrées dans une base gérée par le souscripteur Vie en vue de faire des relances et réclamer la confirmation, les bordereaux et les paiements de primes.

Aussi, pour la cotation des risques, c'est la table CIMA H qui est utilisée pour les affaires venant de la zone CIMA. Lorsqu'une affaire Vie vient d'une autre zone, le souscripteur cherche à faire la cotation de ce risque en fonction des tables de mortalité en vigueur dans cette zone.

## SECTION 2 : ANALYSE DU PORTEFEUILLE ET DE LA SURVEILLANCE MISE EN ŒUVRE

### 2.1) ANALYSE DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE

Il s'agira de procéder à un examen du portefeuille des affaires facultatives par zone de souscription, par branche, par source. L'analyse des données de la production se fera en parallèle avec celle des sinistres.

#### 2.1.1) ANALYSE DE LA PRODUCTION

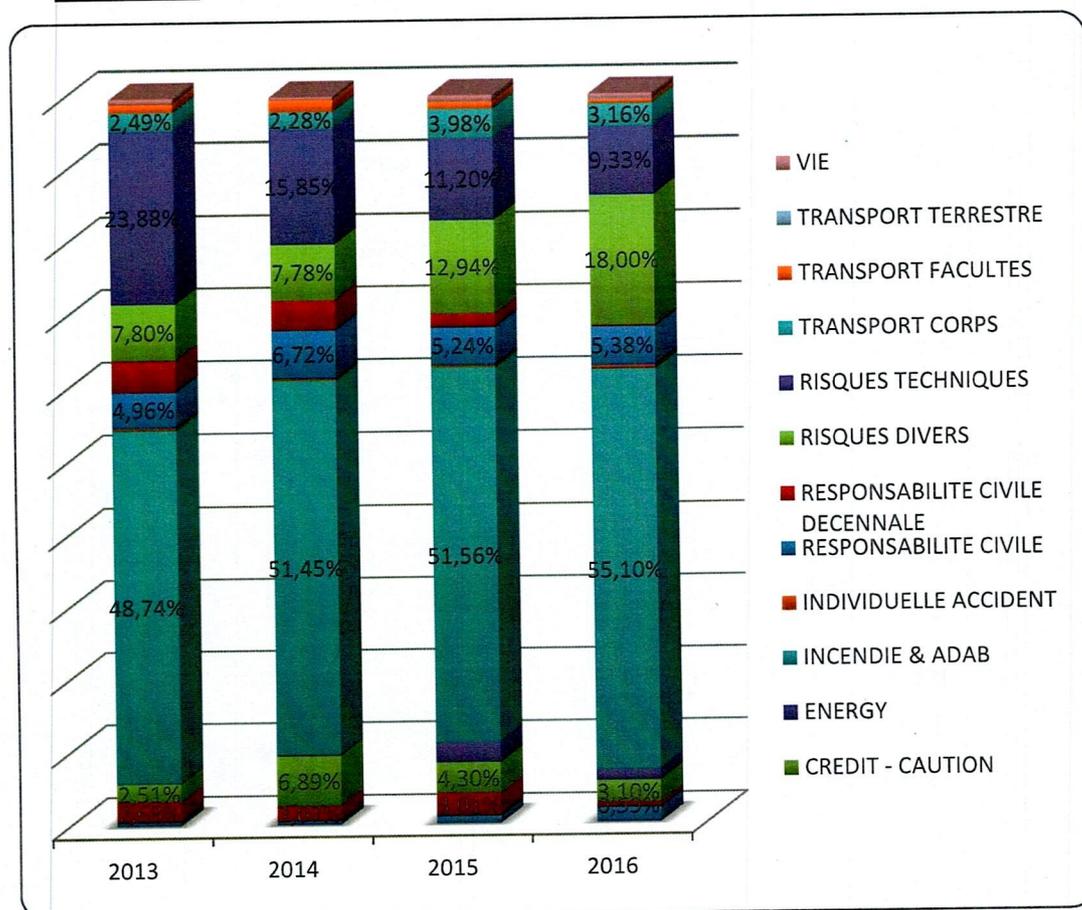
##### 2.1.1.1) STRUCTURE DU PORTEFEUILLE FAC PAR BRANCHE

Dans le cadre de sa politique de souscription, NCA-Ré a retenu les regroupements de branches suivants :

- ✓ Automobile ;
- ✓ Aviation ;
- ✓ Crédit - caution ;
- ✓ Energy ;
- ✓ Incendie et autres dommages aux biens ;
- ✓ Individuelle accident ;
- ✓ Responsabilité civile ;
- ✓ Responsabilité civile décennale ;
- ✓ Risques divers ;
- ✓ Risques techniques ;
- ✓ Transport corps ;
- ✓ Transport facultés ;
- ✓ Transport terrestre ;
- ✓ Vie.

Le graphique qui suit donne la proportion de chaque branche dans le portefeuille sur la période 2013-2016.

**Graphique 5 : Poids de chaque branche dans le portefeuille Fac (primes nettes)**



Source : NCA-Ré Bases Fac - Nos calculs

Il en ressort qu'en termes de primes nettes, la branche Incendie et autres dommages aux biens est celle qui contribue le plus au portefeuille des affaires Fac. Cette branche représente en moyenne 51,60% des primes nettes sur la période.

Les risques techniques ainsi que les risques divers ont aussi une contribution importante au portefeuille Fac. Ces dernières ont des proportions de 14,77% et 11,12% respectivement sur la période 2013-2016. Ces trois branches cumulent près de 80% de l'ensemble des primes nettes sur chaque année.

Conformément au marché de la réassurance internationale, il est à noter que l'activité est essentiellement Non vie. La vie représente moins de 1% de l'ensemble des primes nettes chaque année.

Par ailleurs, il convient de noter que les contributions au portefeuille des différentes branches en termes de primes nettes ne sont pas équivalentes en termes de nombres d'affaires.

En effet, le poids de 51,60% des primes nettes affiché par l'incendie est largement inférieur à la proportion de la même branche dans le portefeuille lorsqu'on regarde en termes de nombre d'affaires (74,08%). Les affaires incendie sont donc nombreuses mais ont une contribution moins importante en termes de primes.

L'analyse montre un constat contraire pour ce qui est des risques techniques et des risques divers. Les risques techniques ne représentent que 6,55% en nombre d'affaires tout en contribuant à 14,77% des primes alors que les risques divers pèsent 3,66 % du portefeuille en nombre mais contribuent à 11,12% des primes nettes. D'une manière générale, ce dernier constat est valable dans la majorité des branches à l'exception de l'incendie, l'automobile et les transports facultés maritimes.

#### 2.1.1.2) STRUCTURE DU PORTEFEUILLE FAC PAR ZONE DE SOUSCRIPTION

Le tableau ci-après permet de se faire une idée de ce que représentent les zones géographique qui contribuent le plus au portefeuille Fac de la compagnie.

**Tableau 4 : Proportion des affaires Fac par zone géographique (primes nettes)**

ZONE GEOGRAPHIQUE	ANNEE					
	2013	2014	2015	2016	Total	
AUSTRALE	2,52%	4,79%	3,31%	5,57%	4,04%	
CENTRALE	27,57%	24,43%	20,64%	21,82%	23,37%	
AFRIQUE	EST	2,14%	3,01%	2,95%	4,15%	3,02%
	OUEST	35,05%	31,77%	29,22%	35,46%	32,18%
	NORD	11,41%	9,39%	17,18%	15,01%	13,16%
MOYEN ORIENT	18,53%	24,67%	22,95%	16,00%	21,56%	
AUTRES ZONES	2,78%	1,94%	3,75%	1,99%	2,67%	
Total général	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

**Source : NCA-Ré Bases Fac - Nos calculs**

Il en ressort que les affaires Fac souscrites par NCA-Ré proviennent majoritairement d'Afrique et du Moyen orient. Ces deux zones cumulent environ 97% des primes nettes sur la période 2013-2016. En termes de zones CIMA et Hors CIMA, il faut dire que 40% des primes nettes sont faites en zone CIMA.

L'Afrique de l'ouest contribue plus aux primes nettes avec 32,18% suivie de l'Afrique centrale (23,37%) et de l'Afrique du Nord (13,16%).

En termes de progression, il est plus pertinent de se limiter à la période 2013-2015 étant donné que les données de l'année 2016 ne portent que sur les six premiers mois. L'on

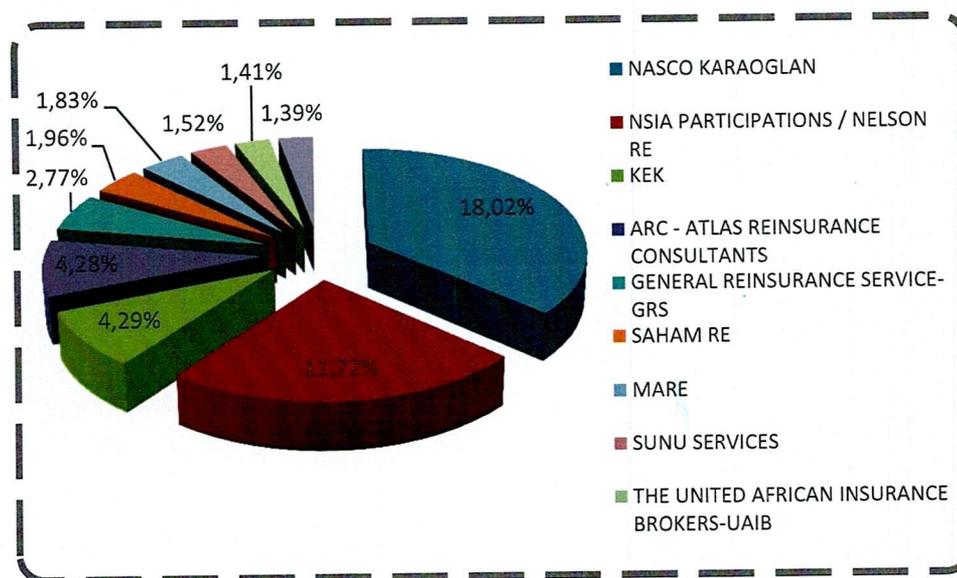
remarque que l'Afrique du nord et le Moyen-Orient enregistrent des hausses, alors que les autres parties de l'Afrique voient leur poids baisser légèrement dans le portefeuille sur la période considérée.

### 2.1.1.3) STRUCTURE DU PORTEFEUILLE FAC PAR SOURCE

Il faut rappeler que la configuration du marché de la réassurance est telle que les affaires sont souscrites majoritairement par l'intermédiaire des courtiers de réassurances. Le portefeuille des affaires Fac de NCA-Ré ne déroge pas à cette réalité du marché puisque, en termes de nombre, les courtiers apportent plus de 90% de l'ensemble des affaires. C'est vrai qu'en termes de primes nettes, les affaires passant par les courtiers sont de 74%, mais cela s'explique certainement par les commissions de courtage qui viennent en augmentation des déductions totales que supporte la compagnie de réassurance.

La mise en exergue des courtiers dans le portefeuille des affaires Fac révèle aussi un phénomène de concentration notable. Cela est mis en exergue dans le graphique qui suit :

**Graphique 6 : Poids des principaux courtiers (dans les primes nettes totales)**



**Source:** NCA-Ré Bases Fac - Nos calculs

La concentration est traduite par le fait que les dix principaux courtiers de réassurance cumulent 50% des primes nettes des affaires Fac. Les affaires Fac passant par le courtier NASCO KARAOGLAN par exemple ont une part de plus de 18% des primes nettes sur la période 2013-2016. Le poids de ce courtier est beaucoup important dans le portefeuille des affaires Fac de NCA-Ré. Dans la même logique, les deux premiers courtiers représentent 30% du portefeuille des affaires Fac de la compagnie.

Cette forte concentration des affaires sur quelques courtiers peut être source de vulnérabilité et de forte sensibilité du portefeuille de la compagnie face aux variations éventuelles dans les relations commerciales avec ceux-ci.

### 2.1.2) ANALYSE DE LA SINISTRALITE

Les répartitions statistiques par branche, par zone géographique de souscription et par source qui ont été effectuées sur les données des sinistres donnent des résultats similaires à ceux de la production.

Les branches Incendie et Autres Dommages aux Biens, Risques techniques, Risques divers et Transports corps sont celles qui ont les plus fortes proportions dans l'ensemble des sinistres. L'Afrique centrale, l'Afrique de l'Ouest et le Moyen-Orient cumulent la grande partie des sinistres. Il en est de même pour les sources où généralement, les courtiers dominants dans la production le sont également dans les sinistres.

Dans l'ensemble, il y a une cohérence entre production et Sinistres pour ce qui est des répartitions statistiques.

Au niveau de la sinistralité même du portefeuille, les analyses ont été aussi effectuées par branche, zone de souscription et source. Elle a porté sur l'ensemble du portefeuille depuis le début de l'activité de NCA-Ré. Étant donné le caractère spécifique de l'assurance et donc de la réassurance, il ne nous a pas paru pertinent d'effectuer la sinistralité année par année.

Toutefois, le calcul du S/P a été fait à l'aide des primes acquises comptables et des sinistres par année de survenance. Aussi, pour mettre en évidence la sinistralité même des risques acceptés par NCA-Ré, il est tenu compte des valeurs à 100% des sinistres et des primes acquises.

#### 2.1.2.1) SINISTRALITE DU PORTEFEUILLE FAC PAR BRANCHE

Il s'agit afin de faire ressortir les rapports des sinistres aux primes dans chaque branche afin de détecter les branches à forte ou à faible sinistralité et d'observer l'évolution de cette sinistralité.

**Tableau 6 : Rapport de sinistralité (S/P) selon les branches principales**

BRANCHES	RAPPORT DE SINISTRALITE (S/P)
AUTOMOBILE	12,95%
AVIATION	103,20%
CRÉDIT - CAUTION	0,51%
ENERGY	78,44%
INCENDIE ET AUTRES DOMMAGES AUX BIENS	33,55%
INDIVIDUELLE ACCIDENT	13,47%
RESPONSABILITÉ CIVILE	21,28%
RESPONSABILITE CIVILE DECENNALE	0,00%
RISQUES DIVERS	18,05%
RISQUES TECHNIQUES	29,02%
TRANSPORT CORPS	60,72%
TRANSPORT FACULTÉS	7,72%
TRANSPORT TERRESTRE	10,68%
VIE	1144,38%
<b>ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE</b>	<b>40,07%</b>

**Source:** NCA-Ré, Bases Fac et Sinistres - Nos calculs

Il ressort de ce tableau que le portefeuille de NCA-Ré a une sinistralité acceptable dans son ensemble. Un tel tableau peut être actualisé régulièrement et en raison des tardifs et de l'évolution des primes acquises. Toutefois, certaines branches ont une sinistralité inquiétante. Pendant que les affaires Vie ont une sinistralité catastrophique avec un ratio S/P de de plus de 1144%, les branches Aviation et Energy sont largement déficitaires. Les primes collectées dans ces branches ne suffisent pas à couvrir les sinistres survenus jusque-là. L'attention des souscripteurs doit être attirée au niveau des affaires acceptées dans ces branches. Il s'agira de voir dans ces branches s'il s'agit de l'accumulation de plusieurs sinistres ou de la survenance d'un sinistre majeur. Par ailleurs, la Vie doit faire l'objet d'une attention particulière.

#### 2.1.2.1) SINISTRALITE DU PORTEFEUILLE FAC PAR ZONE DE SOUSCRIPTION

Dans la mise en évidence de la nécessité de mise en place d'un contrôle et d'une surveillance de portefeuille dans la réassurance, il a été présenté le risque pays. Ce risque peut influencer notamment la sinistralité dans une zone géographique donnée.

Ce tableau va dans le même sens que le précédent. Il présente quant à lui la sinistralité par zone de souscription. Il permettra d'avoir une idée des zones géographiques les plus sinistrées et d'attirer l'attention des souscripteurs spécialisés dans les affaires issues de ces parties du monde.

**Tableau 6 : Rapport de sinistralité (S/P) selon les zones de souscription**

ZONE DE SOUSCRIPTION		RAPPORT DE SINISTRALITE (S/P)
AFRIQUE	AUSTRALE	59,62%
	CENTRALE	9,72%
	EST	25,59%
	OUEST	94,69%
	NORD	10,23%
ASIE	MOYEN ORIENT	71,41%
	EST	177,28%
	SUD	148,66%
	SUD-EST	7,72%
AUTRES ZONES		89,54%
<b>ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE</b>		<b>40,07%</b>

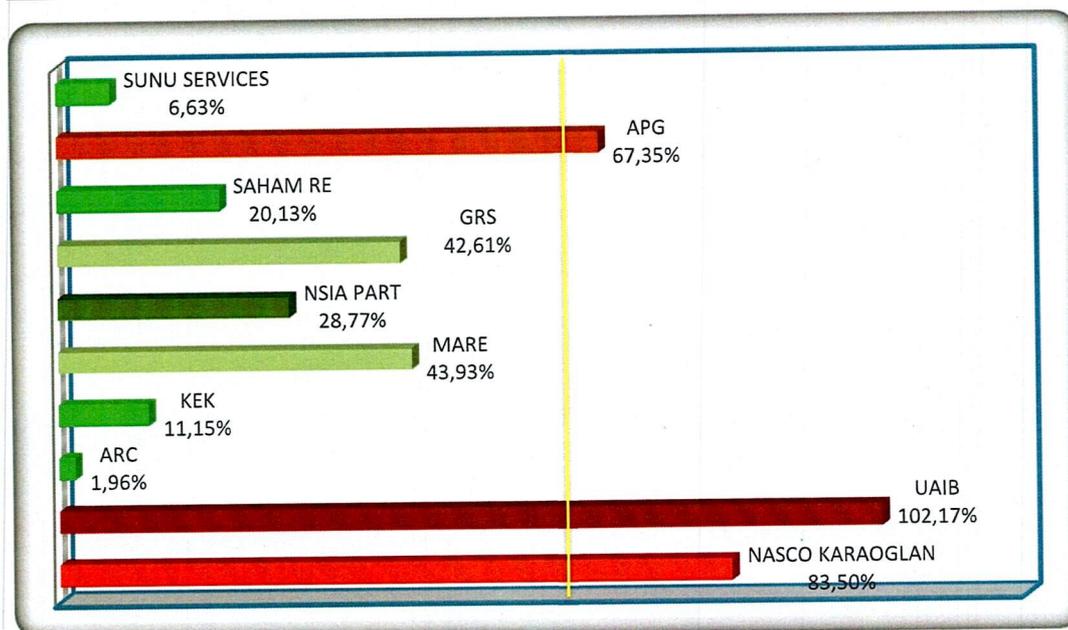
Source: NCA-Ré, Bases Fac et Sinistres - Nos calculs

L'Afrique centrale, l'Afrique de l'Ouest et le Moyen-Orient ont une contribution très importante au portefeuille des affaires à NCA-Ré. Les ratios présentés ici permettent de se rendre compte que même si la sinistralité est acceptable dans l'ensemble du portefeuille, il faudra souligner que certaines zones sont déficitaires. Les affaires provenant d'Asie (notamment Asie de l'Est et du Sud) présentent de mauvais ratios de sinistralité. L'Afrique de l'Ouest présente également une sinistralité dont il faut observer de près l'évolution. Les affaires d'Afrique Centrale, de l'Est ainsi que celles d'Asie du Sud-Est (des pays comme les Philippines et l'Indonésie notamment) présentent particulièrement de bons ratios de sinistres à primes.

### 2.1.2.3) SINISTRALITE DU PORTEFEUILLE FAC PAR SOURCE

Conformément au fonctionnement du marché de la réassurance internationale, le portefeuille des affaires de NCA-Ré est dominé par un petit nombre de courtier. Le graphique ci-après permet d'avoir une idée de la sinistralité des affaires apportées par ces courtiers.

**Graphique 7 : Rapport de sinistralité (S/P) selon les sources des affaires**



Source: NCA-Ré, Bases Fac et Sinistres - Nos calculs

Dans l'ensemble, à l'exception de NASCO KARAOGLAN et de UAIB, les plus grands contributeurs au portefeuille de NCA-Ré ont une sinistralité intéressante. Il convient ainsi de porter une attention particulière aux affaires provenant de NASCO KARAOGLAN, ce dernier représentant près du cinquième des primes nettes de la compagnie.

À l'inverse, l'on pourra encourager la souscription des affaires auprès de courtiers présentant de bons ratios et ainsi augmenter leur poids dans le portefeuille.

En somme, les tableaux présentés dans ces paragraphes sur la sinistralité peuvent constituer de véritables tableaux de bords et être facilement utilisés comme des instruments de contrôle du portefeuille des affaires facultatives de la compagnie. Au vu des données utilisées pour les obtenir (primes acquises et sinistres par année de survenance), ces tableaux sont dynamiques et permettent la permanence et la régularité dans les tâches de contrôle et de surveillance du portefeuille des affaires.

## 2.2) CONTROLE DES ENGAGEMENTS ET SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

Le contrôle des engagements et la surveillance du portefeuille se font au niveau de la production. Ils sont effectués en conformité avec le contenu des traités de rétrocession et de la politique de souscription adoptée par la Direction générale.

Pour les besoins du contrôle des engagements et de la surveillance du portefeuille, les affaires sont regroupées en cinq catégories de branches :

- ✓ affaires marines et non marines ;
- ✓ affaires automobile, responsabilité civile et Individuelle Accident ;
- ✓ affaires cautions ;
- ✓ affaires vie ;
- ✓ autres affaires sans couverture en rétrocession conventionnelle.

Pour chacune des branches de ces catégories, des formules sont conçues sur Excel pour détecter les cas de dépassement dans les engagements de NCA-Ré et dans les taux de commissions servis sur les affaires ;

Ainsi, le fichier de contrôle comporte une zone de contrôle des taux de commissions et une zone de contrôle des engagements.

Dans la zone de contrôle des commissions, il est précisé pour chaque branche le taux de commission maximum à servir (commissions de réassurance et commissions de courtage). Lorsque le taux de commission servi sur l'affaire est inférieur au taux maximum admis dans la branche, le contrôle ne signale aucun dépassement. Mais si le taux de commission servi dépasse le taux maximum admis, il signale un dépassement. La gestion de ces dépassements consiste à trouver des explications à ces taux élevés afin de prendre les mesures idoines. Les cas de taux de commissions élevés proviennent souvent de certains pays dans lesquels des taxes spéciales sont imposés sur les contrats d'assurance. En cas d'acceptation d'une affaire par NCA-Ré en tant que rétrocessionnaire, les taux de commission sont élevés puisqu'il y a cumul des différentes commissions le long de la chaîne.

Dans la zone de contrôle des engagements, les engagements de NCA-Ré sont comparés aux limites imposées par les traités de rétrocession. Ces traités ont fixé la capacité de souscription de la compagnie. Celle-ci est comparée à l'engagement de NCA-Ré sur chaque affaire souscrite. Les formules permettent ainsi de faire ressortir les cas de dépassement et de préciser le besoin en rétrocession sur les affaires concernées. Il s'agira

ensuite de vérifier si des rétrocessions sont déjà prévues par le service concerné et de suivre leur avancement, le cas échéant.

Par ailleurs, pour ce qui est des traités EDP, des coefficients sont retenus en fonction de l'activité couverte. Ces coefficients permettent de trouver la valeur du plein et ainsi de calculer la capacité de souscription de la compagnie. Le tableau suivant donne une petite simulation sur la valeur du plein de rétention pour différentes activités pour les branches DAB.

**Tableau 7 : Simulation sur la valeur du plein (affaires de la zone CIMA)**

Branche : Dommage aux Biens (DAB)			
Activité	Coefficient	Plein à 100% (CFA)	Plein admis (CFA)
Industries alimentaires	75%	1 500 000 000	1 125 000 000
Imprimeries	75%	1 500 000 000	1 125 000 000
Textile et coton	60%	1 500 000 000	900 000 000
Plastique	60%	1 500 000 000	900 000 000
Bris de machines	75%	1 500 000 000	1 125 000 000
Tous Risques Constructions	100%	1 500 000 000	1 500 000 000

**Source : Traité de rétrocession EDP 2016 NCA-Ré**

Ainsi, la valeur du plein sera différente selon l'activité couverte. Les activités les plus risquées ont des coefficients plus faibles dans l'optique de diminuer l'exposition de la compagnie.

Le contrôle des engagements prend en compte ces coefficients. Les formules conçues servent à recalculer la valeur du plein (cf. simulation du Tableau 7) pour déterminer la capacité de souscription avant de procéder aux comparaisons avec la valeur des engagements et ainsi détecter les éventuels dépassements avec les besoins en rétrocession qui s'imposent.

Toujours dans le sens de la gestion du portefeuille (notamment des valeurs des engagements de la compagnie), le contrôle et la surveillance portent aussi sur la détection des cas cumulés. Il s'agit précisément de faire attention lorsque la même affaire provient de

plusieurs sources. Un simple listing des affaires de même nom permet de vérifier leurs différentes caractéristiques. Lorsque la même affaire est enregistrée sur plusieurs lignes avec des provenances différentes, il importe de calculer le cumul des engagements sur les différentes lignes et de veiller à ce qu'il ne dépasse pas les limites d'engagements selon la zone, la branche et le type de risque.

## CHAPITRE 2 : OPTIMISATION DU CONTROLE ET DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

---

---

### SECTION 1 : ANALYSE ET CHOIX DES OUTILS DE CONTROLE ET DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

#### 1.1) ANALYSE DES OUTILS DE SURVEILLANCE DE PORTEFEUILLE

Les tâches de contrôle des engagements et de la surveillance du portefeuille mises en œuvre à NCA-Ré sont effectuées au regard de la politique de souscription de la compagnie et des traités de rétrocession qui ont fixé des capacités de souscription ainsi que les zones et les taux de commissions à servir.

Les principaux instruments utilisés sont ainsi basés sur la détection des dépassements au niveau des engagements pris par la compagnie sur chaque affaire facultative. Ils permettent donc de déceler facilement les anomalies sur les affaires souscrites et alerter en conséquence la direction générale, les souscripteurs et le service qui s'occupe de la rétrocession afin de prendre les mesures qui s'imposent.

Toutefois, le contrôle et la surveillance mis en œuvre ne prennent en compte que le volet production des affaires. Ils ne s'étendent pas encore à la sinistralité affectant le portefeuille. Il convient, non seulement de procéder au suivi de l'évolution du portefeuille, mais aussi de faire le lien avec la sinistralité dans l'optique de la recherche de l'amélioration des résultats techniques.

Le suivi de l'évolution du portefeuille peut par ailleurs être étendu à des analyses statistiques qui peuvent permettre de produire des indicateurs périodiques comme :

- ✓ nombre d'affaires arrivant à échéance et nombre de renouvellements ;
- ✓ nombre d'affaires acceptées mais non réalisées ;
- ✓ nombre d'affaires non acceptées et raisons ;
- ✓ sinistralité par branche, par courtier, par zone de souscription ;
- ✓ reversement de primes par branche, par courtier, afin de gérer le risque de contrepartie ;
- ✓ etc.

Les analyses statistiques ainsi que le suivi de la sinistralité apparaissent ainsi comme un outil de choix dans la technique de contrôle et de surveillance du portefeuille, que ce soit en assurance ou en réassurance.

## CHOIX DES OUTILS EFFICACES

Pour être efficaces, les outils de contrôle et de surveillance du portefeuille doivent être basés sur des objectifs de :

- ✓ qualité du portefeuille ;
- ✓ qualité de la souscription et de la gestion des affaires ;
- ✓ lutte contre la fraude et l'aléa moral ;
- ✓ conseil, accompagnement et aide à la décision...

La réussite dans l'application de ces outils passe par la mise en œuvre d'activités spécifiques.

Au niveau du contrôle de qualité du portefeuille, il faudra :

- ✓ définir les critères de qualité, les indicateurs d'alerte et les modalités du contrôle ;
- ✓ suivre l'évolution du portefeuille, analyser ses anomalies ou dérives, identifier les affaires à risques ou présentant une sinistralité anormale ;
- ✓ définir ou proposer les mesures préventives ou correctives de rééquilibrage du portefeuille (proposition de surprimes, de franchises, de clauses particulières à la cédante pour le renouvellement de ses contrats avec les assurés...) ;
- ✓ contrôler l'application et l'effet des mesures adoptées.

En ce qui concerne le contrôle de qualité de la souscription et la gestion, il s'agira de :

- ✓ vérifier la qualité des contrats proposés par les courtiers et les cédantes (respect des règles de souscription et de gestion, reporting...) ;
- ✓ définir les mesures préventives ou correctives appropriées et suivre leur mise en œuvre.

Par ailleurs, des cas de fraude peuvent se présenter, notamment au niveau de la sinistralité des affaires. Il conviendra donc de vérifier la conformité des informations du contrat à la souscription et à la déclaration de sinistres et faire les investigations nécessaires.

De plus, le choix des outils de contrôle et de surveillance du portefeuille peut se faire selon deux approches :

- ✓ approche proactive ;
- ✓ approche à posteriori.

L'approche proactive consiste à établir des règles de souscription claires et précises à travers la politique de souscription, visant à éliminer, en amont, toutes les anomalies qui peuvent perturber la mutualité du portefeuille de la compagnie de réassurance. La politique de souscription doit définir clairement l'orientation de la compagnie, les branches à exploiter, la sélection des risques, les pratiques commerciales, les tarifs, etc.

L'approche a posteriori quant à elle consiste à observer le comportement du portefeuille à travers des indicateurs de qualité et de quantité définis à l'avance. Le but est de détecter les dérives de production et les écarts de sinistres, afin de prendre les mesures de redressement nécessaires face aux anomalies relevées au bout d'une période.

Tout compte fait, l'objectif majeur du contrôle et de la surveillance de portefeuille reste le conseil et l'aide à la décision. Il faudra donc formuler les alertes en cas de déséquilibre du portefeuille et des préconisations pour y remédier. Les techniques de recherche, d'analyse et de synthétisation des données s'avèrent plus que nécessaires. La recherche de bons résultats techniques sur le portefeuille des affaires en réassurance devra logiquement guider toutes ces opérations.

## SECTION 2 : STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA POLITIQUE DE CONTROLE ET DE SURVEILLANCE

Pour s'avérer efficaces, les stratégies et techniques de contrôle et de surveillance du portefeuille doivent être décrites dans une procédure claire qui précise des caractéristiques telles que :

- ✓ éléments à surveiller (branches, intermédiaires...)
- ✓ indicateurs à regarder et à suivre ;
- ✓ seuils à contrôler ;
- ✓ barème de recommandations ;

Il doit aussi être prévu un suivi, une mise à jour et une actualisation des outils utilisés.

En effet, la statistique descriptive effectuée sur la structure du portefeuille des affaires facultatives a révélé la prédominance des trois catégories Incendie et autres dommages aux biens, risques techniques et risques divers en termes de contribution aux primes nettes. Il y a aussi un effet de concentration des affaires sur quelques courtiers (2 courtiers contribuent à hauteur de 30% des primes nettes totales). Les zones de souscription majeures sont l'Afrique de l'ouest, du centre, du nord et le Moyen-Orient.

En raison de la vulnérabilité du portefeuille des affaires Fac à ces éléments, il convient d'axer le contrôle et la surveillance sur ceux-ci. Les autres branches, les autres courtiers et les autres zones doivent faire partie intégrante du contrôle et de la surveillance. Ces éléments ci-dessus sont juste présentés en raison de leurs poids important dans le portefeuille.

Pour les éléments listés plus haut, des seuils doivent être établis, que ce soit en terme de sinistralité, de renouvellement d'affaires, de non réalisation...etc. afin d'enclencher la mise en œuvre des recommandations qui s'imposent. Pour la compagnie de réassurance, il peut s'agir de :

- ✓ diminution d'engagement ;
- ✓ surprimes, no claim bonus, franchises, exclusions à inclure dans le contrat de base par la cédante;
- ✓ visite de risque par le réassureur ;
- ✓ suppression et/ou modification de garanties ;
- ✓ résiliation de contrat, saturation du portefeuille...

Les indicateurs de qualité et de quantité ainsi que le suivi sont aussi essentiels dans le contrôle et la surveillance du portefeuille.

## 2.1) RESPECT DES INDICATEURS ET ROLE DES INTERVENANTS

### 2.1.1) TABLEAUX DE BORD ET INDICATEURS DE SUIVI DES AFFAIRES

Pour ce qui est des traités, le compte courant technique est un indicateur quantitatif important pour le contrôle et la surveillance du portefeuille. Lorsqu'il est transmis par la cédante, il est nécessaire de procéder à toutes les vérifications afin d'obtenir un consensus sur le solde avant son règlement. Le compte courant technique de réassurance constitue donc un important outil qui permet de faire un bon suivi des affaires couvertes par les traités.

Pour les souscriptions facultatives, étant donné qu'elles se gèrent au cas par cas, plusieurs indicateurs peuvent être élaborés pour assurer un contrôle efficace du portefeuille. Le service de contrôle et de surveillance peut s'appuyer sur des tableaux réguliers, faciles à élaborer en fonction des particularités du portefeuille des affaires souscrites.

Les analyses effectuées sur les souscriptions des affaires facultatives à NCA-Ré permettent de se rendre compte qu'un nombre importants d'affaires proposées par les cédantes ou les courtiers sont :

- ✓ acceptées par le souscripteur mais restent longtemps sans être confirmées ;
- ✓ confirmée mais restent longtemps sans que les bordereaux de prime ne soient reçus ;

Les relances effectuées permettent de se rendre compte qu'il s'agit d'affaires non réalisées. Cela conduit à des lignes d'annulation dans les bases des gestionnaires. Il convient de mettre en place des tableaux d'indicateurs alimentés régulièrement et permettant d'avoir une idée sur les répartitions de ces affaires, leur sources, les branches concernées etc... de sorte à envisager facilement les actions correctives qui s'imposent. Ces indicateurs doivent respecter un certain nombre de critères. Un bon indicateur doit être :

- ✓ pertinent, car l'effet qu'il mesure doit être sensible pour la société ;
- ✓ simple à mettre en œuvre et à suivre ;
- ✓ juste, il doit fournir une indication exacte du phénomène ;
- ✓ précis/sensible ; face aux variations significatives du phénomène observé l'indicateur réagit par une variation cohérente ;

- ✓ stable, il doit garder la même signification et la même pertinence d'une période à l'autre ;

Les indicateurs doivent fournir des indications sur la structure de l'activité, permettre de suivre, non seulement la croissance du portefeuille, mais aussi la rentabilité des affaires souscrites. Le tableau suivant est un exemple qui peut permettre de suivre et de contrôler les affaires afin de ne pas produire des chiffres d'affaires erronés. Il illustre les types possibles de tableaux de bord.

**Tableau 8 : Exemple de tableau de bord de surveillance et de contrôle**

Période	Branche	Affaires nouvelles	Affaires confirmées	Affaires non confirmées	Affaires non réalisées	Primes nettes	Évolution

Source : Nos calculs

Ce tableau peut aussi être produit non seulement à partir de la production mais aussi sur la base de la sinistralité et par branche, source et zone géographique de souscription.

### 2.1.2) ORGANISATION ET ROLE DES SERVICES INTERVENANTS

Une organisation avec les rôles des différents intervenants dans le contrôle et la surveillance du portefeuille s'impose dans la compagnie de réassurance.

Avec l'organisation de NCA-Ré, la Direction générale ayant défini les orientations générales et la politique de souscription, il convient que les services suivants soient impliqués dans l'application des outils de contrôle et de surveillance du portefeuille:

- ✓ **Souscription** : une bonne sélection doit être opérée par les souscripteurs de NCA-Ré avant l'entrée de chaque nouvelle affaire dans le portefeuille. Elle doit se faire dans le respect des règles et de la politique de souscription. Les souscripteurs sont les principaux acteurs de l'approche proactive du contrôle et de la surveillance du portefeuille des affaires, notamment des facultatives. Ils doivent alors recueillir le maximum d'informations sur les affaires proposées par les cédantes et les courtiers, afin d'en faire une juste appréciation. Le but est d'éviter à l'entrée du portefeuille

des risques ayant un profil non conforme à la politique de souscription de la compagnie.

- ✓ **Production** : elle met en œuvre les tâches quotidiennes de contrôle et de surveillance des affaires acceptées par les souscripteurs. Elle est le centre de l'approche a posteriori du contrôle et de la surveillance des affaires. Les critères de détection des affaires à risque doivent être précis et conformes à la politique de la compagnie. Le département production doit assurer la gestion des bases constituées par les affaires en portefeuille et s'assurer du bon fonctionnement des aspects techniques des contrats et du respect des principes de base de l'assurance et de la réassurance.
- ✓ **Sinistres** : la mise en œuvre des outils de contrôle et de surveillance du portefeuille ne peut produire des résultats satisfaisants s'il n'est pas tenu compte de la sinistralité des affaires souscrites. Dans un souci de la préservation de la bonne mutualité du portefeuille et de rentabilité, il convient de contrôler les souscriptions mais aussi de faire le parallèle avec les sinistres.
- ✓ **Rétrocession** : ce service est chargé de la gestion des cas de dépassement au niveau des engagements de la compagnie sur les affaires souscrites en facultatives. Une diligence est conseillée dans la collaboration entre la production et la rétrocession dans le traitement des dépassements afin de préserver la sécurité de la compagnie.
- ✓ **Informatique** : sans une bonne informatisation des activités de la compagnie, il serait difficile de mettre en application les outils de contrôle et de surveillance du portefeuille décrits dans cette étude. L'informatique doit être utilisée par tous les acteurs qui et doit permettre de mettre en place les programmes de détection des affaires à risques suivant les critères définis par la Direction Générale et fournir aux différents acteurs toutes les informations et états statistiques nécessaires pour les analyses.

## 2.2) SUIVI, ACTUALISATION ET MISE A JOUR DES OUTILS

Le contrôle et la surveillance du portefeuille d'une compagnie de réassurance sont des activités permanentes. Leur réussite nécessite qu'elles soient donc dynamiques et en mesure de prendre ainsi en compte les évolutions du marché et les nouveaux outils. Elles doivent inclure une veille économique, financière et juridique de même qu'un système informatique adapté. L'informatique peut servir à la détection des risques anormaux par

l'insertion d'un programme de détection dans le logiciel. Elle pourra en temps utile fournir les états de la détection selon les périodes au service de surveillance pour faire ses analyses nécessaires. L'informatique est donc un outil indispensable dans la réussite de cette opération de contrôle et de surveillance du portefeuille. Le suivi, l'actualisation et la mise à jour sont ainsi facilités avec l'outil informatique.

Le suivi du contrôle et de la surveillance du portefeuille peut consister en des analyses plus poussées permettant de voir, sur une période donnée, les liens entre certaines variables, les affaires ou les branches difficiles à placer en rétrocession, les zones et les affaires pour lesquelles les taux de commissions exigés sont élevés, les affaires non réalisées par source, la détection des cas d'aléa moral, les risques de contrepartie etc.

## CONCLUSION

---

Notre étude a consisté en une analyse des outils de contrôle et de surveillance du portefeuille qui s'offrent à une compagnie de réassurance installée en zone CIMA. Il en ressort au total qu'il est plus que nécessaire de disposer de bons outils pour effectuer un bon contrôle des engagements d'un réassureur et une surveillance rigoureuse du portefeuille. Cette politique de contrôle et de surveillance doit non seulement inclure tout le processus, de la sélection des risques à la gestion quotidienne des affaires, mais aussi s'étendre aux sinistres touchant le portefeuille.

Dans la première partie du document, nous avons présenté le marché de la réassurance en nous étendant sur le fonctionnement même de ce marché, la souscription des risques et la nécessité de mettre en œuvre une bonne politique de contrôle et de surveillance dans la compagnie de réassurance. Dans la seconde partie du travail, nous avons analysé la mise en œuvre pratique du contrôle des affaires et de la surveillance du portefeuille à travers la mise en exergue des outils disponibles.

Une analyse des risques encourus a été faite pour montrer l'intérêt de mettre en place un contrôle rigoureux des affaires souscrites et une bonne surveillance globale du portefeuille. L'analyse s'est étendue sur la politique actuelle de contrôle et de surveillance du portefeuille mise en œuvre par NCA-Ré. Il s'agira d'approfondir cette politique en prenant en compte les aspects liés à la sinistralité, aux frais de gestion, et aux résultats techniques. Les outils utilisés doivent inclure des analyses statistiques afin de faire ressortir les tendances du portefeuille et orienter les décisions à prendre pour l'assainissement de ce dernier. Un reporting régulier sur le portefeuille doit aussi être fait et adressé à la direction générale de la compagnie ainsi qu'aux souscripteurs pour leur permettre de moduler le cas échéant leurs souscriptions.

Les impacts de la nouvelle réglementation instaurant le contrôle des autorités sur les sociétés de réassurance doivent aussi être pris en compte dans le contrôle interne des engagements et la surveillance globale du portefeuille.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### I. OUVRAGES GÉNÉRAUX ET SPÉCIALISÉS

- ✓ Jérôme YEATMAN : « Manuel International de l'Assurance », 2ème édition, ENASS, édition Economica, 2005
- ✓ David M. RAIM and Joy L. LANGFORD : « Understanding reinsurance », 2007; Matthew and Company INC., republié sous l'autorisation de New Appleman Insurance Law Practice
- ✓ Laure FREY, Santiago TAVOLARO, Sandrine VIOL : « Analyse du risque de contrepartie de la réassurance pour les assureurs français », Avril 2013

### II. COURS ET MÉMOIRES

- ✓ Sangaré LOSSENI : Cours de réassurance, IIA-DESS-A, 22<sup>ème</sup> promotion 2014-2016
- ✓ Issa MAIGA : Cours de Contrôle de gestion, IIA-DESS-A, 22<sup>ème</sup> promotion 2014-2016
- ✓ Guéablé Fabrice Hermann KOHOU : « Mise en place d'une politique efficace de surveillance du portefeuille : le cas de COLINA Côte d'Ivoire » ; Mémoire de fin de cycle, DESS-A, 20<sup>ème</sup> promotion 2010 - 2012
- ✓ Koffi Martial ODJE : « la nécessité et mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance : cas d'UA-Vie Côte d'Ivoire » ; Mémoire de fin de cycle, DESS-A, 21<sup>ème</sup> promotion 2012 - 2014
- ✓ Erwan MUSY : « Le contrôle interne dans les organismes d'assurance, rôle, enjeux et perspectives d'évolution » Mémoire soutenu en décembre 2007 pour l'obtention du diplôme du MBA Manager d'entreprise d'Assurance, ENASS
- ✓ Pierre-Henri SACHE : « L'apport du contrôle de gestion dans le pilotage de l'entreprise d'assurance » ; Thèse professionnelle soutenue en mars 2010 pour l'obtention du diplôme du MBA Manager d'entreprise d'Assurance, ENASS

### III. LEXIQUES

- ✓ James LANDEL : Lexique des termes d'assurance, 7<sup>ème</sup> édition, paru aux éditions « L'Argus de l'Assurance »
- ✓ Swiss Ré : Glossaire du rapport annuel 2005

#### IV. LÉGISLATION

- ✓ Code des assurances des États membres de la CIMA, édition 2014

#### V. WEBOGRAPHIE

- ✓ [www.google.fr](http://www.google.fr)
- ✓ [www.fanaf.org](http://www.fanaf.org)
- ✓ [www.apref.org](http://www.apref.org)
- ✓ [www.scor.com](http://www.scor.com)
- ✓ [www.argusdelassurance.com](http://www.argusdelassurance.com)
- ✓ [www.rvs-monte-carlo.com](http://www.rvs-monte-carlo.com)
- ✓ [www.metiers-assurance.org](http://www.metiers-assurance.org)

## ANNEXES

### Annexe A : Poids de chaque branche dans le portefeuille Fac (nombre d'affaires)

BRANCHES	ANNEE			
	2013	2014	2015	2016
AUTOMOBILE	0,48%	1,04%	1,29%	12,90%
AVIATION	0,90%	0,28%	0,59%	0,55%
CREDIT – CAUTION	2,00%	1,18%	1,95%	1,83%
ENERGY	0,02%	0,16%	0,59%	0,84%
INCENDIE & ADAB	74,41%	79,14%	74,96%	57,48%
INDIVIDUELLE ACCIDENT	0,46%	0,45%	0,67%	0,61%
RESPONSABILITE CIVILE	4,12%	3,64%	4,04%	7,94%
RESPONSABILITE CIVILE DECENNALE	0,29%	0,33%	0,28%	0,10%
RISQUES DIVERS	2,88%	2,76%	3,79%	6,95%
RISQUES TECHNIQUES	8,65%	6,30%	6,03%	5,44%
TRANSPORT CORPS	3,33%	2,05%	3,32%	3,44%
TRANSPORT FACULTES	1,74%	2,31%	1,79%	1,22%
TRANSPORT TERRESTRE	0,00%	0,01%	0,05%	0,16%
VIE	0,70%	0,33%	0,63%	0,55%
Total général	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Source : NCA-Ré, Nos calculs

**Annexe B : Poids de chaque branche dans le portefeuille Fac (primes nettes)**

Nombre de ASSURE	CA (en primes nettes)				
	2013	2014	2015	2016	Total général
Étiquettes de lignes					
AUTOMOBILE	0,49%	0,45%	1,03%	1,98%	0,89%
AVIATION	2,68%	2,07%	3,01%	0,59%	2,23%
CREDIT – CAUTION	2,51%	6,89%	4,30%	3,10%	4,64%
ENERGY	0,11%	0,22%	2,77%	1,48%	1,21%
INCENDIE & ADAB	48,74%	51,45%	51,56%	55,10%	51,60%
INDIVIDUELLE ACCIDENT	0,27%	0,22%	0,32%	0,45%	0,30%
RESPONSABILITE CIVILE	4,96%	6,72%	5,24%	5,38%	5,70%
RESPONSABILITE CIVILE DECENNALE	4,23%	4,06%	1,79%	0,13%	2,72%
RISQUES DIVERS	7,80%	7,78%	12,94%	18,00%	11,12%
RISQUES TECHNIQUES	23,88%	15,85%	11,20%	9,33%	14,77%
TRANSPORT CORPS	2,49%	2,28%	3,98%	3,16%	3,00%
TRANSPORT FACULTES	1,15%	1,68%	1,07%	0,57%	1,20%
TRANSPORT TERRESTRE	0,00%	0,01%	0,04%	0,09%	0,03%
VIE	0,69%	0,33%	0,77%	0,63%	0,59%
Total général	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

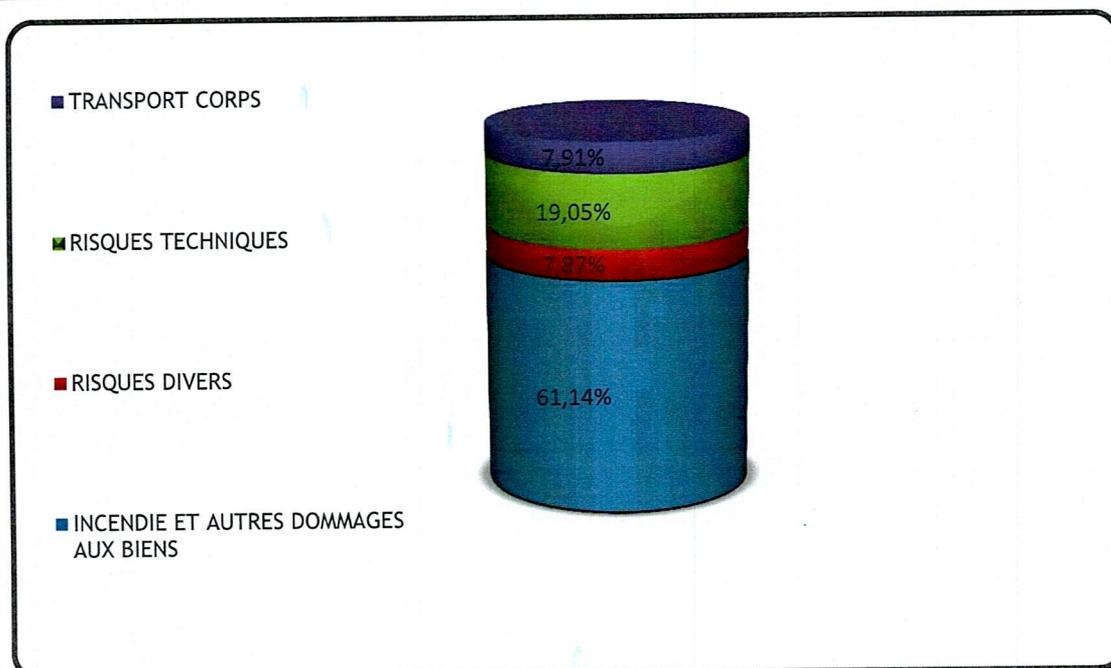
Source : NCA-Ré, Nos calculs

**Annexe C : Poids des principaux courtiers (dans les primes nettes totales)**

COURTIER	ANNEE				Total général
	2 013	2 014	2 015	2 016	
NASCO KARAOGLAN	17,58%	22,16%	18,16%	9,92%	18,02%
NSIA PARTICIPATIONS / NELSON RE	6,66%	15,57%	12,52%	8,06%	11,72%
KEK	9,96%	2,82%	3,07%	3,34%	4,29%
ARC - ATLAS REINSURANCE CONSULTANTS	3,93%	4,50%	4,71%	3,42%	4,28%
GENERAL REINSURANCE SERVICE-GRS	1,62%	2,89%	3,68%	2,08%	2,77%
SAHAM RE	0,00%	0,74%	1,62%	7,17%	1,96%
MARE	0,28%	0,98%	2,31%	4,33%	1,83%
SUNU SERVICES	1,09%	0,92%	1,31%	3,57%	1,52%
THE UNITED AFRICAN INSURANCE BROKERS-UAIB	1,12%	0,86%	2,07%	1,56%	1,41%
APG - ALSFORD PAGE AND GEMS	1,32%	1,04%	1,43%	2,10%	1,39%

Source : NCA-Ré, Nos calculs

**Annexe D : Poids des principales branches dans le portefeuille Fac (Sinistres)**



Source: NCA-Ré Bases Sinistres Fac - Nos calculs

**Annexe E : Poids de chaque branche dans le total (Primes et sinistres)**

<b>BRANCHE</b>	<b>Sinistres (% du total)</b>	<b>Primes (% du total)</b>
AUTOMOBILE	0,72%	0,86%
AVIATION	0,02%	1,95%
CRÉDIT – CAUTION	0,00%	4,50%
ENERGY	0,52%	1,11%
INCENDIE ET AUTRES DOMMAGES AUX BIENS	61,14%	51,98%
INDIVIDUELLE ACCIDENT	0,12%	0,30%
RESPONSABILITÉ CIVILE	1,99%	5,70%
RESPONSABILITE CIVILE DECENNALE	0,00%	2,77%
RISQUES DIVERS	7,87%	10,99%
RISQUES TECHNIQUES	19,05%	15,06%
TRANSPORT CORPS	7,91%	2,94%
TRANSPORT FACULTÉS	0,00%	1,21%
TRANSPORT TERRESTRE	0,09%	0,03%
VIE	0,56%	0,60%

**Source:** NCA-Ré Bases Sinistres Fac - Nos calculs

## TABLE DES MATIERES

---

DÉDICACES.....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux et graphiques.....	iv
Résumé.....	v
Abstract .....	vi
Sommaire .....	vii
Avant-propos.....	viii
Introduction .....	1
<b>PARTIE 1 : MARCHÉ DE LA RÉASSURANCE : POLITIQUES DE SOUSCRIPTION, NECESSITÉ DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre 1 : Fondements et Fonctionnement du marché de la réassurance .....</b>	<b>4</b>
Section 1 : Principes et bases techniques de la réassurance .....	4
1.1) Principes de l'assurance et nécessité de la réassurance.....	4
1.2) principes et bases techniques de la réassurance .....	5
1.2.1) Définition et principes de la réassurance.....	5
1.2.2) Bases techniques de la réassurance.....	6
1.2.2.1) Critère juridique ou modalité de réassurance .....	6
1.2.2.2) Critère technique .....	8
1.2.2.3) Règles spécifiques à la réassurance .....	10
Section 2 : Fonctionnement du marché de la réassurance.....	17
2.1) Présentation des acteurs et du contexte du marché de la réassurance.....	17
2.1.1) Acteurs .....	17
2.1.2) Contexte actuel du marché de la réassurance.....	17
2.1.2.1) Contexte mondial.....	18
2.1.2.2) Contexte de la zone CIMA.....	21
2.2) Fonctionnement du marché de la réassurance .....	23
2.2.1) Chaîne de production de la réassurance.....	23
2.2.2) Cadre réglementaire .....	25
2.2.3) Notation financière (Rating).....	25
<b>Chapitre 2 : SOUSCRIPTION DES AFFAIRES ET NÉCESSITÉ DU contrôle ET DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE .....</b>	<b>27</b>

	77
Section 1 : Souscription et nécessité du contrôle des risques en réassurance.....	27
1.1) Théorie de la souscription des risques en réassurance.....	27
1.1.1) Traités de réassurance .....	27
1.1.2) Souscription des affaires facultatives.....	28
1.1.2.1) SLIP DE RÉASSURANCE .....	28
1.1.2.2) Analyse du risque .....	29
1.1.2.3) Acceptation ou refus de l'affaire.....	30
1.2) Nécessité du contrôle et de la surveillance du portefeuille.....	31
1.2.1) aléa moral .....	31
1.2.2) risque de contrepartie .....	32
1.2.3) risque pays .....	32
1.2.4) risque de commission .....	32
1.2.5) risques de taux (gestion actif passif, placement).....	32
1.2.6) limites d'engagement et risques de cumul.....	33
1.2.7) Risque de non confirmation ou de non réalisation et de résiliation .....	33
Section 2 : Approche théorique des outils de contrôle et de surveillance de portefeuille .....	35
2.1) Instruments de contrôle et de surveillance de portefeuille en réassurance .....	35
2.1.1) Politique de souscription et de rétrocession .....	35
2.1.1.1) Politique de souscription.....	35
2.1.1.2) Rétrocession.....	36
2.1.2) Analyse de la sinistralité des affaires .....	36
2.1.3) Contrôle de gestion et reporting.....	37
2.1.4) Audit interne des procédures .....	37
2.1.5) Évolution de la réglementation.....	37
2.1.6) Analyse statistique multidimensionnelle de données .....	38
2.2) Acteurs principaux du contrôle et de la surveillance du portefeuille.....	38
2.2.1) Direction générale.....	39
2.2.2) Production.....	39
2.2.3) Sinistre.....	39
2.2.4) Service rétrocession .....	40
PARTIE 2 : APPROCHE OPÉRATIONNELLE DU CONTRÔLE ET DE LA SURVEILLANCE DE PORTEFEUILLE EN RÉASSURANCE : CAS DE NCA-RÉ .....	41
Chapitre 1 : PRÉSENTATION DE LA SOUSCRIPTION DES AFFAIRES ET DE LA POLITIQUE DE SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE DE NCA-RÉ.....	42
Section 1 : Souscription et gestion des affaires à NCA-Ré .....	42

	78
1.1) Gestion des traités à NCA-Ré .....	43
1.1.1) Traités proportionnels.....	43
1.1.2) Traités non proportionnels.....	44
1.2) Souscription et gestion des affaires facultatives.....	45
1.2.1) Affaires Non Vie .....	45
1.2.1.1) Proposition de l'affaire.....	45
1.2.1.2) Analyse de l'affaire.....	45
1.2.1.3) Acceptation ou refus de l'affaire.....	46
1.2.1.4) Confirmation de l'affaire .....	46
1.2.1.5) Réclamation des bordereaux de prime.....	47
1.2.2) Affaires Vie .....	47
1.2.2.1) Analyse de la proposition.....	48
1.2.2.2) Analyse du dossier médical.....	48
1.2.2.3) Analyse de la cotation de la cédante .....	49
1.2.2.4) Acceptation et confirmation de l'affaire.....	49
Section 2 : Analyse du portefeuille et de la surveillance mise en œuvre .....	50
2.1) Analyse de la structure du portefeuille.....	50
2.1.1) analyse de la production.....	50
2.1.1.1) Structure du portefeuille Fac par branche.....	50
2.1.1.2) Structure du portefeuille Fac par zone de souscription.....	52
2.1.1.3) Structure du portefeuille Fac par source .....	53
2.1.2) ANALYSE DE LA SINISTRALITÉ.....	54
2.1.2.1) SINISTRALITÉ du portefeuille Fac par branche .....	54
2.1.2.1) SINISTRALITÉ du portefeuille Fac par zone de souscription .....	55
2.1.2.3) SINISTRALITE du portefeuille Fac par source .....	56
2.2) Contrôle des engagements et surveillance du portefeuille .....	58
Chapitre 2 : OPTIMISATION DU contrôle ET DE LA SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE.....	61
Section 1 : Analyse et choix des outils de contrôle et de surveillance du portefeuille.....	61
1.1) Analyse des outils de surveillance de portefeuille .....	61
1.2) Choix des outils efficaces .....	62
Section 2 : Stratégies de mise en œuvre et de suivi de la politique de contrôle et de surveillance.....	64
2.1) Respect des indicateurs et rôle des intervenants.....	65
2.1.1) Tableaux de bord et indicateurs de suivi des affaires.....	65
2.1.2) Organisation et rôle des services intervenants.....	66

	79
2.2) Suivi, actualisation et mise à jour des outils .....	67
Conclusion .....	69
Bibliographie .....	70
Annexes.....	72
Table des matières .....	76