

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

***Conception d'une cartographie des risques de
réassurance d'une compagnie d'assurances
cédante***

Cas de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures « CASH »

Préparé par :

BOUZEGAOU FATIMA

Encadré par :

Mr. MOUNIR GRAJA

33^{ème} Promotion

REMERCIEMENT

Je suis reconnaissante à mon encadrant Mr. Mounir Graja pour son aide intellectuelle, son écoute et ses conseils. Qu'il trouve ici le témoignage de ma gratitude inconditionnelle.

Je tiens à exprimer ma gratitude et mes remerciements à l'ensemble du personnel de la direction Réassurance de la CASH assurances et à madame Lylia LARBAOUI, pour leur soutien et leur disponibilité

Enfin, je dédie ce travail à mes très chers parents pour leur soutien indéfectible, A mes sœurs, A mes frères, A Hacène et mes chers amis

SOMMAIRE

RESUME	I
LISTE DES ABREVIATIONS	II
LISTE DES FIGURES	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE THEORIQUE	4
Chapitre 1 : Le risk management et l'assurance	5
Section 1 : La nécessité d'une approche globale de management des risques	6
Section 2 : Le risk management au sein de l'entreprise d'assurances	11
Section 3 : La cartographie des risques comme outil de risk management	19
Chapitre 2 : La réassurance au sein de la cédante et les risques inhérents	34
Section 1 : Les principes généraux de la réassurance	35
Section 2 : La cartographie des risques de réassurance : quelle nécessité pour la cédante	45
PARTIE PRATIQUE	57
Chapitre 1 : La réassurance au sein de la CASH assurances et méthodologie de travail	58
Section 1 : L'activité de la réassurance au sein de la CASH assurances	59
Section 2 : Méthodologie de travail et phase de préparation	67
Chapitre 2 : Mise en œuvre de la cartographie des risques de réassurance au sein de la CASH assurances	74
Section 1 : La phase de planification de la cartographie des risques de réassurance au sein de la CASH assurances	75
Section 2 : Evaluation et traitement des risques liés à la réassurance	87
CONCLUSION GENERALE	101
Bibliographie	104
Annexe	106

RESUME

La cartographie des risques fait l'objet d'une attention accrue de la part des organismes financiers. Cet intérêt s'explique notamment par la mise en place progressive des démarches d'Enterprise Risk Management (ERM) et par les évolutions récentes des cadres réglementaires bancaires et d'assurances. Dans le secteur de l'assurance, les normes Solvabilité 2 accordent ainsi un rôle essentiel à la cartographie des risques.

L'objet de notre mémoire est la conception d'une cartographie des risques thématique, centrée sur le processus de réassurance au sein d'une compagnie d'assurances cédante. Pour ce faire, nous avons défini les notions relatives au dispositif de l'ERM et sa nécessité au sein de la compagnie d'assurances, nous avons également présenté la cartographie des risques comme outil central de ce dispositif. Ensuite, nous avons attiré l'attention sur le fait que la réassurance n'est pas uniquement un outil de transfert de risque, mais aussi un outil porteur de risque pour la cédante. D'ailleurs, l'autorité des marchés financiers de Québec a classé cinq risques liés à ce processus à savoir le risque opérationnel, technique ou résiduel, juridique, le risque de contrepartie et le risque de liquidité. D'où la nécessité de la mise en place d'une politique de gestion des risques de réassurance et leurs intégrations dans la stratégie prise par la compagnie d'assurances.

Face à ce besoin, ressenti notamment par la CASH assurances, cédant plus de 80% de ses primes et faisant constamment appel à la réassurance, nous avons élaboré une cartographie des risques centrée sur ce processus, en commençant par une identification des risques de réassurance et leur évaluation. Leur présentation graphique nous a permis de sélectionner ceux à forte criticité et la proposition des recommandations de nature à atténuer leurs effets.

Enfin, il aurait été souhaitable de travailler sur une base de données des pertes afin d'effectuer une évaluation quantitative des risques et rendre notre travail moins subjectif aux avis des gestionnaires. Cela dit, les risques sont en perpétuel mutation et la mise à jour de la cartographie des risques se voit nécessaire.

LISTE DES ABREVIATIONS

AMF	Autorité Des Marchés Financiers
BCF	Bon De Cession Facultatif
BSF	Bon De Sinistre Facultatif
CAT NAT	Catastrophes Naturelles
CCR	Compagnie Centrale De Réassurance
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission.
CRD	Cellule De Recherche & Développement
DMR	Dispositif De Maitrise De Risque
ERM	Entreprise Risk Management
FAC-OB	Réassurance Facultative Obligatoire
FDR	Formulaire De Déclaration De Risque
IFACI	Institut Français Des Auditeurs Et Contrôleurs Internes
ISO	International Organization For Standardization
MCR	Minimum Capital Requirement
ORSA	Own Risk And Solvency Assesment
PMD	Prime Minimum De Dépôt
RBC	Risk Based Capital
SCR	Solvency Capital Requirement
SI	Système D'information
SOX	Sarbanes-Oxley Act
VA	Valeurs Assurées

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes	7
Figure 2	Le dispositif de management des risques	8
Figure 3	La démarche d'un processus ERM	10
Figure 4	Les trois piliers de Solvency II	13
Figure 5	Le passage du dispositif Solvabilité I au dispositif Solvabilité II	16
Figure 6	La segmentation des risques sous Solvency II	17
Figure 7	La cartographie des risques comme élément du processus de gestion des risques	20
Figure 8	Traitement des risques selon l'impact et la probabilité	21
Figure 9	Modèle référentiel des étapes d'élaboration de cartographie des risques	26
Figure 10	Les cas de recours à la réassurance	36
Figure 11	Les formes de réassurance	38
Figure 12	Organigramme de la CASH et rattachement de la direction de réassurance	60
Figure 13	L'évolution du chiffre d'affaire de la CASH	61
Figure 14	Structure du portefeuille de la CASH en 2014	62
Figure 15	Schéma organisationnel de la structure de réassurance	63
Figure 16	Les cessions par mode de réassurance	64
Figure 17	Les cessions par nationalité de réassureur	66
Figure 18	Les phases de mise en place de la cartographie des risques de réassurance au sein de la CASH	67
Figure 19	Les processus et sous processus de la réassurance au sein de la CASH assurances	70
Figure 20	Matrice de la criticité des risques	71
Figure 21	Echelle d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques	72
Figure 22	Classification des risques de réassurance	87
Figure 23	Criticité des risques bruts opérationnels	88
Figure 24	Efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la réassurance	89
Figure 25	Couverture des risques opérationnels par le DMR	90
Figure 26	Classification des risques techniques par fréquence et gravité	92
Figure 27	Efficacité du dispositif de maîtrise des risques techniques	94
Figure 28	Couverture des risques techniques par le DMR	94
Figure 29	Couverture des risques de contrepartie par le DMR	96
Figure 30	Efficacité du DMR des risques de contrepartie	96
Figure 31	Criticité des risques juridiques et leur couverture	97
Figure 32	Efficacité du dispositif de maîtrise des risques de liquidité	98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Synthèse des différentes étapes d'élaboration d'une cartographie	25
Tableau 2	Les méthodes d'identifications des risques	28
Tableau 3	Classification des risques selon la probabilité d'occurrence	29
Tableau 4	Classification des risques selon l'impact	30
Tableau 5	Les primes émises par branches et leurs parts dans le chiffre d'affaire de la CASH	62
Tableau 6	Les taux de cession par branche	64
Tableau 7	Les sinistres réglés à charge des réassureurs et leurs récupérations	65
Tableau 8	Les cessions par nationalité de réassureur	66

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, la gestion des risques a pris une importance capitale dans la vie des entreprises. Elle se traduit simultanément par un cadre réglementaire renforcé et par une pression grandissante des marchés pour une prise de conscience des entreprises de la nécessité de maîtriser leurs risques.

D'une part, Les scandales successifs qu'a connus le monde de la finance tels que l'affaire d'ENRON, la faillite des LEHMEN BROTHER, la fraude de SG où encore la faillite d'AIG, se sont traduits par une prise de conscience des entreprises de leur fragilité vis-à-vis des risques et de la nécessité d'anticiper cette vulnérabilité.

D'autre part, Les pouvoirs publics ont aussi pris conscience que ces vulnérabilités pouvaient avoir de graves conséquences sur les économies nationales. C'est pourquoi, des législations destinées à garantir la stabilité de l'économie ont été adoptées à savoir : The Sarbanes-Oxley Act (SOX), les accords de Balle II et le projet de Solvency II

En particulier, Solvency II place le management et le contrôle des risques au cœur de la gestion et de la stratégie de l'entreprise d'assurances : un dispositif intégré dans la prise de décision et communément nommée « Entreprise risk management »

En effet, la mise en œuvre d'un dispositif efficace de mangement des risques repose sur l'existence d'une cartographie exhaustive, permettant au préalable, l'identification des risques majeurs de la compagnie d'assurances, afin de les prendre en considération dans le processus de prise de décision.

Par ailleurs, le choix du type de cartographie est directement lié au choix du type de risque étudié, soit l'ensemble des risques grevant l'organisation, donc il s'agit de réaliser une cartographie globale ou un risque spécifique lié à un domaine particulier, donc la réalisation d'une cartographie thématique

Dans notre travail, nous nous sommes intéressés à une cartographie de risque thématique, orientée vers l'activité de réassurance pour une compagnie d'assurances cédante.

En effet, la réassurance constitue l'un des plus importants outils, auquel l'assureur peut y recourir afin de réduire la volatilité de ses résultats, d'acquiescer une capacité de souscription, d'utiliser plus efficacement ses fonds propres et d'obtenir l'expertise du réassureur pour le développement des produits.

Toutefois, la réassurance peut exposer la cédante à différents risques inhérents à son utilisation. À titre d'exemple, le risque de contrepartie résultant de l'incapacité ou le refus potentiel du réassureur d'honorer ses obligations envers la cédante, le risque d'erreur de calcul du niveau de rétention, ou encore l'omission d'alimentation des traités, qui peut se solder par des risques souscrits en découvert. Ceci remet en question la solvabilité de la compagnie d'assurances et sa conformité à la réglementation imposée.

En somme, il est important que l'utilisation de la réassurance fasse l'objet d'une gestion saine et prudente de la part de l'assureur¹.

De surcroît, notre choix relatif à l'activité de réassurance est motivé davantage par la structure du portefeuille de la compagnie CASH assurances, qui est spécialisée dans les grands risques, notamment les risques incendie et engineering. Tenant compte des capacités de souscription de la compagnie, cette dernière recourt souvent à la réassurance avec des taux de cession dépassant les 80%.

Eu égard à l'importance de la place qu'occupe la réassurance au sein de la CASH assurances, nous avons décidé de délimiter notre cartographie de risque à cette activité ;

Dans cette optique, découle notre **problématique** :
« Quelle est l'utilité d'une Cartographie des risques liés à la réassurance pour une compagnie d'assurances cédante et quelles sont ses contributions au pilotage de risques - cas de la CASH assurances ? »

¹ Autorité des marchés financiers Québec, « Ligne directrice sur la gestion des risques liés à la réassurance », Juillet 2013

Les questions de recherche:

Dans un souci de clarté et simplicité, nous avons subdivisé notre problématique en plusieurs questions de recherches :

- Quelle est l'importance d'un dispositif ERM au sein d'une compagnie d'assurances ?
- Quelle est la démarche à suivre pour l'élaboration d'une cartographie de risques ?
- Quels sont les risques inhérents à l'activité de réassurance et qu'encourt une compagnie d'assurances cédante ?
- Quel est l'impact et le niveau de maîtrise de ces risques ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique et les questions de recherches, notre travail sera scindé en deux parties, séparant les aspects théoriques et la mise en pratique. La partie théorique est composée de deux chapitres :

Un premier chapitre dédié à la présentation du risk management, la nécessité d'une approche ERM au sein des compagnies d'assurances, ensuite, nous présenterons la cartographie des risques comme outil du risk management.

Le deuxième chapitre met en relief les notions fondamentales de la réassurance, ses différents modes ainsi que les risques inhérents à ce processus.

Enfin, la partie pratique sera divisée en deux chapitres, le premier présentera la structure d'accueil et l'importance de la réassurance au sein de la CASH. Le deuxième chapitre sera consacré à la mise en œuvre de la cartographie des risques de réassurance au sein de la CASH assurances.

PARTIE THEORIQUE

❖ *CHAPITRE 1 : LE RISK MANAGEMENT ET L'ASSURANCE*

❖ *CHAPITRE 2 : LA REASSURANCE AU SEIN DE LA CEDANTE ET LES RISQUES INHERENTS*

CHAPITRE 1 : LE RISK MANAGEMENT ET L'ASSURANCE

Recherche intensive de croissance et rentabilité durables, caractère multidimensionnel et mouvant des risques, faillites des entreprises, renforcement de la gouvernance.....Autant de facteurs qui poussent les entreprises à faire de la gestion des risques une partie intégrante de la fonction managériale appelée le « Entreprise Risk Management »

En effet, la fonction anticipe, cartographie et accompagne les risques inhérents à l'activité de l'entreprise afin de donner aux décideurs les informations nécessaires pour la prise de risques et la gestion des crises.

Afin de mieux appréhender la notion du risk management et ses enjeux au sein des compagnies d'assurances, nous avons scindé ce chapitre en trois sections dont la première traitera la nécessité de la fonction du risk management. La deuxième section s'étalera sur les risques auxquels est exposée une compagnie d'assurances. Enfin, nous avons consacré la dernière section à la présentation d'un outil de management des risques efficace à savoir la cartographie des risques

- ❖ **Section 1: La nécessité d'une approche globale de management des risques**
- ❖ **Section 2 : Le risk management au sein de l'entreprise d'assurances**
- ❖ **Section 3 : La cartographie des risques comme outil de management des risques.**

SECTION 1: LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE GLOBALE DE MANAGEMENT DES RISQUES

Le terme de « Risk Management » évoque en premier lieu le risque. Toute organisation est aujourd'hui exposée à un ensemble de risques recouvrant des aspects particuliers, certains internes, d'autres externes, certains lourds de conséquences et d'autres plus facilement réversibles, ce qui rend le risk management une fonction incontournable.

1. La fonction du risque management dans la gestion globale des risques

Le métier de risk manager est apparu aux Etats-Unis dans les années 1950-60. Exporté en Angleterre avant d'atterrir en France il y a 10 ans sous la forme de gestionnaire des assurances, le métier s'est peu à peu tourné vers la gestion des risques.

1.1 Définition

Le référentiel comptable international, Coso², a attribué à la gestion des risques la définition de « Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise ».

L'ERM est un Processus visant à identifier les événements susceptibles d'affecter l'organisation, à gérer les risques dans les limites de l'appétence et à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs

Le risk management est l'activité qui consiste à évaluer le risque en entreprise puis à développer les diverses stratégies destinées à le garder sous contrôle. Ces stratégies vont du transfert du risque à l'évitement en passant par la réduction des effets néfastes et l'acceptation de certaines conséquences du risque.

Selon Frédéric MORLAYE³, le risk management peut être défini comme « l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour mieux choisir le profil de risques qu'elle entend assumer en fonction de ses objectifs stratégiques et couvrir ou réduire les autres risques que son activité peut générer ou qui peuvent survenir en fonction d'aléa exogènes ».

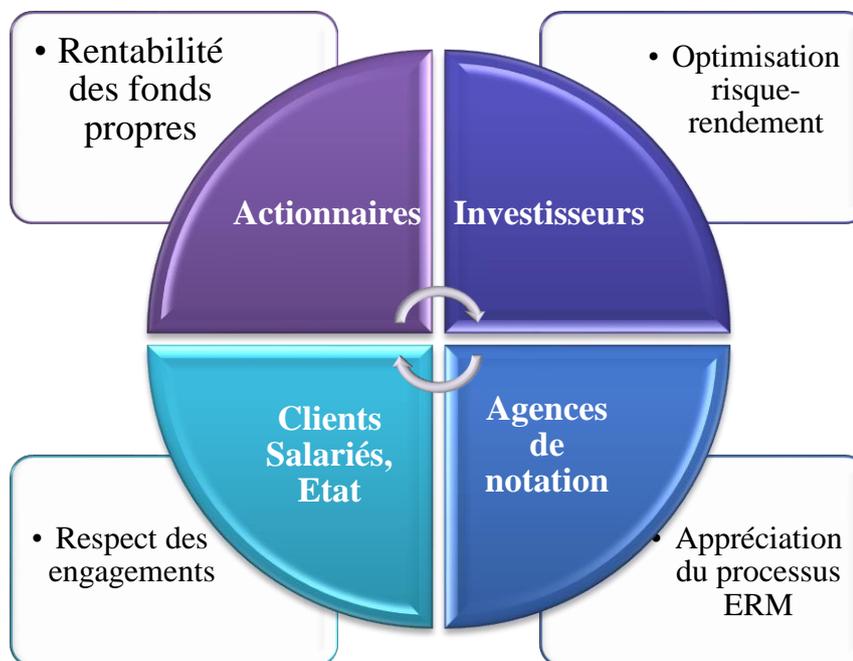
² COSO, « Enterprise Risk Management — Integrated Framework », September 2004

³ Frederic Morlaye, Le Risk management et l'assurance, Economica, 2006

1.2.L'ERM, pourquoi un intérêt grandissant ?

- ❖ Une prise de conscience généralisée induite par les faillites et les crises successives : ce qui a suscité un besoin d'identifier les risques au sein de l'entité et une nécessité d'impliquer l'ensemble des collaborateurs face à l'évolution de l'organisation des entreprises et dilution du pouvoir
- ❖ Une pression des parties prenantes rendant nécessaire de prouver (principe de précaution) que les risques sont identifiés et évalués :

Figure 1 : Les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes



1.3.Les objectifs de l'ERM

Outre le contrôle des risques, le processus ERM permet d' :

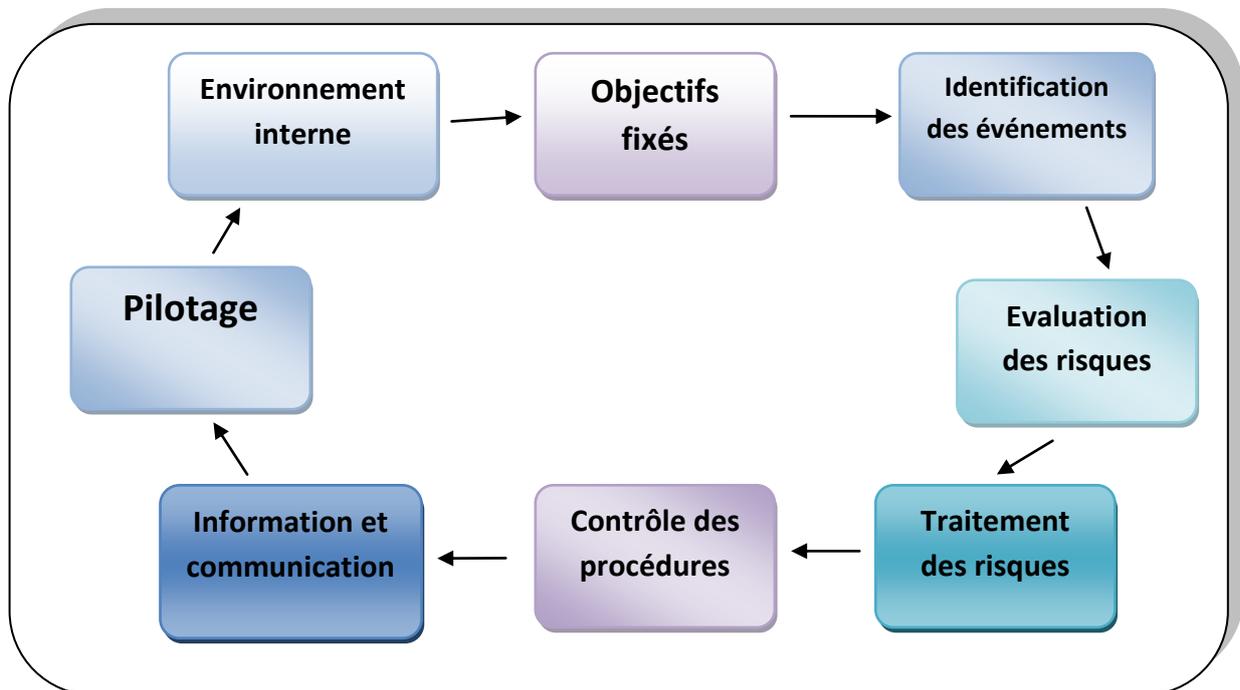
- ❖ Eviter les mauvais événements tels que les contraintes réglementaires, la dégradation de la notation, les événements extrêmes et les conflits ;
- ❖ Accroître la performance de l'entreprise et ce par l'optimisation du capital alloué, la création de la valeur, l'augmentation de l'appétence et l'utilisation efficace de transfert de risque.

2. La méthodologie du Risque Management pour une gestion globale des risques

2.1.Éléments du dispositif de management des risques

Le dispositif de management des risques au sein des entreprises comprend huit éléments⁴ schématisés comme suit :

Figure 2 : Le dispositif de management des risques



- ❖ **Environnement interne** : Est un facteur déterminant dans le processus de management des risques, car il englobe la culture et l'esprit de l'organisation et structure la façon dont les risques sont appréhendés par les collaborateurs de l'entité
- ❖ **Objectifs fixés** : Dans un premier temps, le management des risques s'assure que les objectifs fixés sont cohérents avec l'appétence pour le risque de l'entreprise, pour identifier dans un second temps, les événements susceptibles d'empêcher leur finalisation

⁴ COSO, « Le management des risques de l'entreprise- Cadre de Référence »

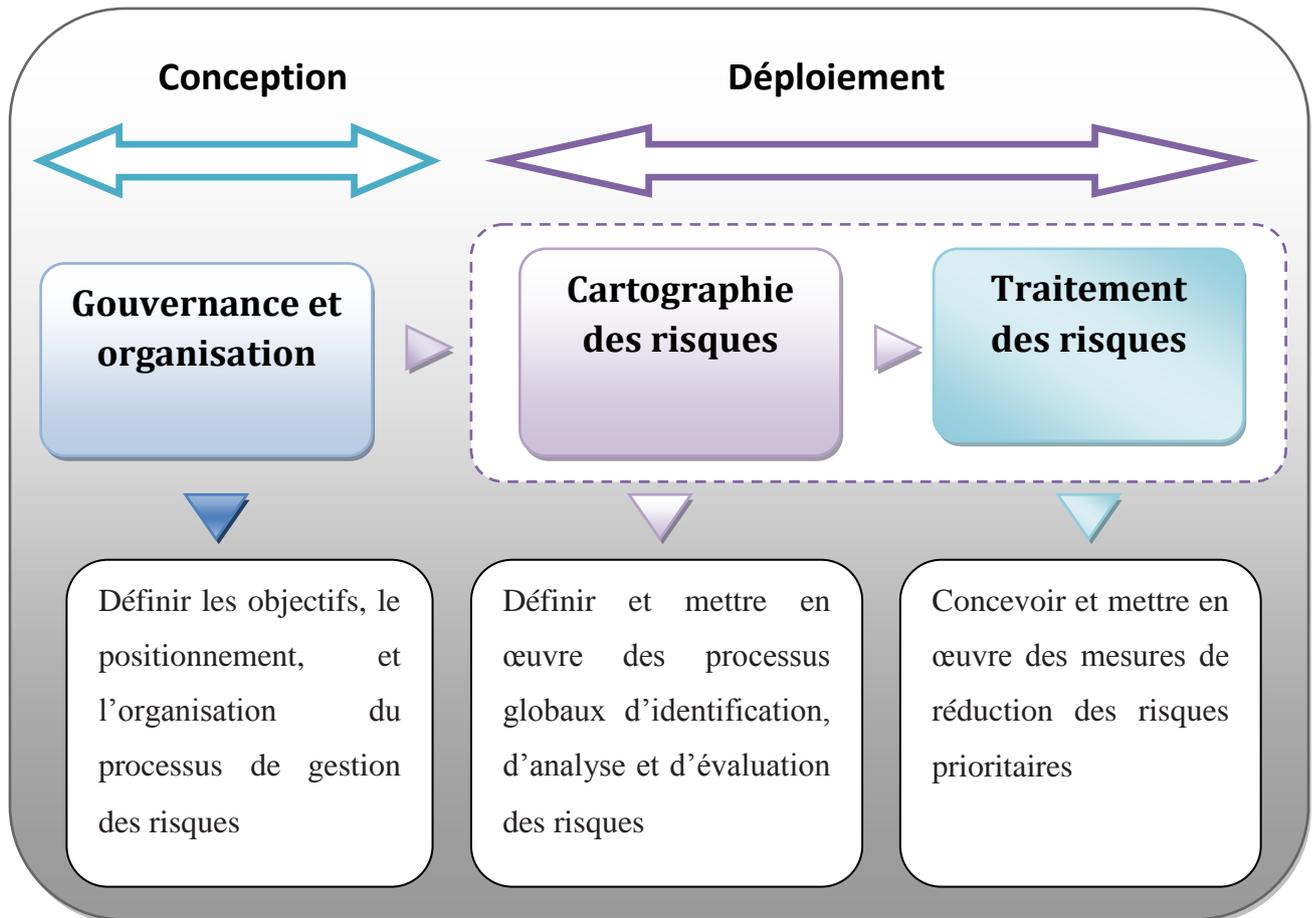
- ❖ **Identification des événements** : Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités.
- ❖ **Evaluation des risques** : Cette phase consiste à évaluer la fréquence de survenance des risques identifiés, ainsi que l'ampleur de leur impact sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- ❖ **Traitement des risques** : Selon la fréquence et l'intensité des risques identifiés, le management définit un seuil de tolérance ou d'acceptation, et propose des solutions permettant d'y faire face.
- ❖ **Contrôles des procédures** : Sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques.
- ❖ **Information et communication** : La communication doit être de manière globale, verticale et transversale, pour permettre aux différents responsables la prise des décisions à temps.
- ❖ **Pilotage** : Le pilotage du système de management des risques s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

En effet, la clé d'un processus ERM abouti réside en la capacité à la réalisation d'une cartographie ou à concevoir ex-nihilo une architecture opérationnelle de gestion des risques en coordination avec les différents acteurs et les niveaux de l'organisation.

2.2. La démarche ERM

La démarche ERM se structure autour des grands principes de bonne gouvernance, et une phase de déploiement qui consiste à cerner les risques et les traiter comme le montre la figure suivante :

Figure 3 : La démarche d'un processus ERM



Les principaux enjeux du dispositif ERM résident dans la couverture exhaustive des risques (techniques, financiers, juridiques, opérationnels...etc.) et la prise en compte de tous les mécanismes de maîtrise de ces risques :

- ❖ Transfert des risques (réassurance, titrisation, couverture par des produits dérivés...)
- ❖ Stratégie de limitation de l'exposition brute (plafonds de souscription, plafonds d'investissement)
- ❖ Mécanismes d'absorption des risques (participations aux bénéficiaires) et pilotage actif des risques

SECTION 2: LE RISK MANAGEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE D'ASSURANCES

1. Le risk management au sein d'une compagnie d'assurances : quelle nécessité ?

La mondialisation a accentué le caractère global de certains risques, nouveaux ou en cours de développement, changements climatiques, terrorisme, risques financiers, systémique... autant de risques qu'on connaît mal les conditions de survenance et le niveau d'impact. Ils représentent un enjeu considérable pour le secteur de l'assurance car c'est elle qui porte les risques en dernier recours, tant sur son passif que sur son actif, et ce via ses produits commercialisés ou ses actifs placés

En effet, les sociétés d'assurances ont toutes une sensibilité particulière vis-à-vis du risque car leurs activités sont basées sur le transfert du risque, c'est même le cœur de leur métier.

D'ailleurs, l'industrie de l'assurance, a largement été touchée, avec des montants de sinistres considérables, cumulés et s'élevant à plusieurs milliards d'unité monétaire, poussant certaines compagnies à la faillite.

A cet égard, les compagnies d'assurances, en étant expertes dans la gestion des risques des clients ; doivent également ménager leurs propres risques. Elles doivent revoir de façon radicale la gestion de leurs risques : les progrès à réaliser tournent autour d'une culture ERM : Enterprise Risk Management.

De surcroit, la mise en place d'un système ERM s'impose aux compagnies d'assurances afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de Solvabilité II.

2. De Solvabilité I à Solvabilité II : vers une approche dynamique de la gestion des risques

La solvabilité en assurance correspond à la capacité d'un assureur à faire face à tout moment à ses engagements vis à vis des assurés, des bénéficiaires de contrats, et de manière plus générale vis à vis des créanciers. Afin de conforter la solvabilité des assureurs, plusieurs réglementations ont vu le jour, entre autre Solvency I, qui a connu des révisions dite Solvency II, que nous présenterons successivement.

2.1 Solvabilité I et ses limites

Le système prudentiel Solvency I se caractérise par des méthodes simples de calcul, il offre aux sociétés d'assurances une vue d'ensemble sur le montant nécessaire des provisions et des méthodes pour comptabiliser les primes avec les provisions. Il s'articule autour des principes suivants :

- ❖ Evaluer prudemment les provisions techniques en brut de réassurance,
- ❖ Les placements doivent être des actifs de qualité avec des contraintes de nature, d'émetteur et de devise,
- ❖ Mise en place d'une marge de solvabilité : l'exigence de marge de solvabilité. La méthode de calcul du minimum réglementaire avec Solvabilité I dépend de l'activité de la société d'assurances, à savoir s'il s'agit d'une société d'assurances vie ou non vie. En assurance non-vie, l'évaluation dépend des primes encaissées et des sinistres payés quand il est fonction des provisions mathématiques en assurance vie.

Aujourd'hui, cette directive s'avère dépassée et présente quelques limites d'ordre qualitatif et quantitatif. En effet, le calcul de l'exigence de marge de solvabilité ne reflète pas le risque supporté par l'assureur, vu que le ratio de solvabilité est calculé de manière forfaitaire, plus précisément en proportion du chiffre d'affaire d'une branche et ne tient ainsi pas compte des spécificités de chaque entreprise.

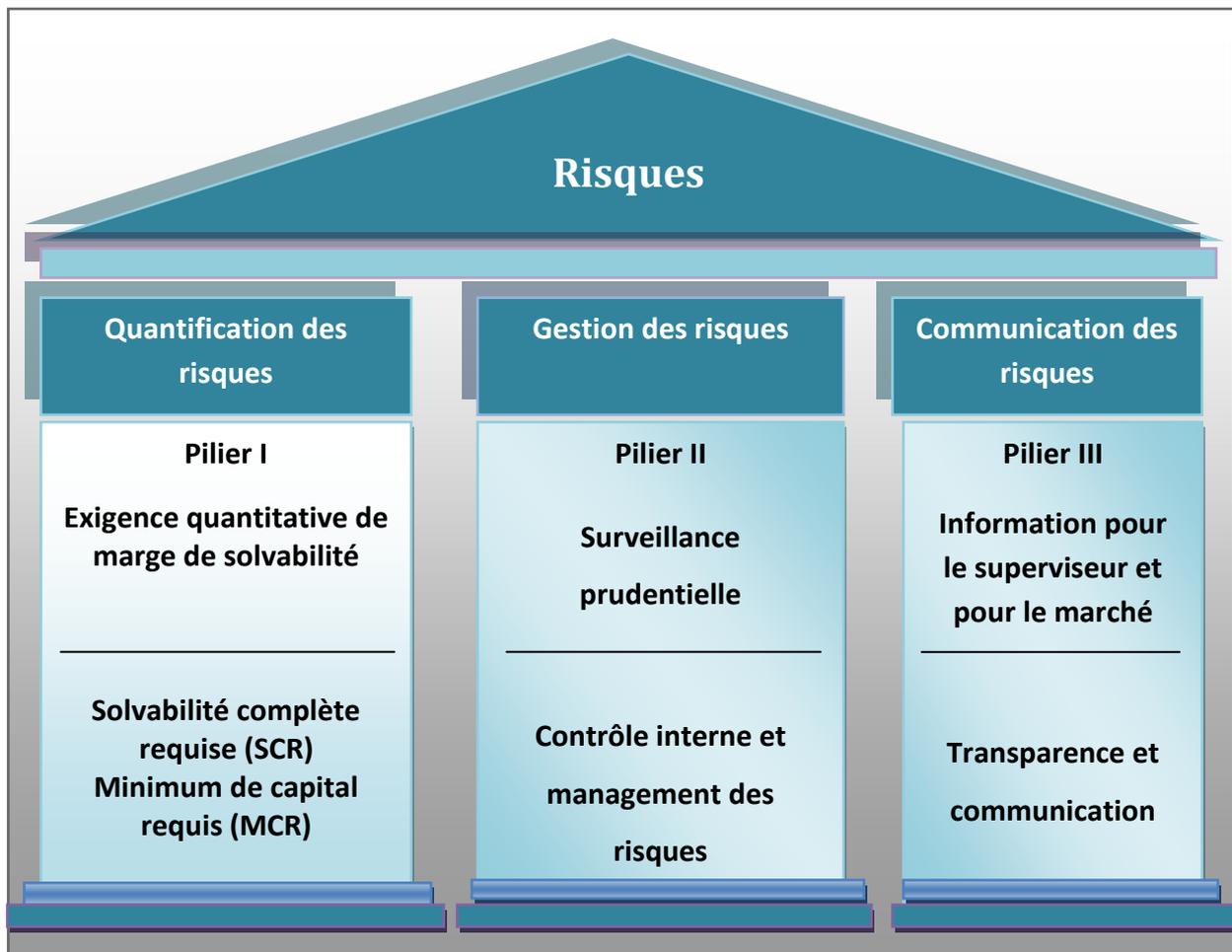
L'autre limite est la non responsabilisation des entreprises vis à vis des risques. L'exigence en capital ne permet pas de combattre les risques à la source à l'aide d'une organisation adéquate et de la diversification du portefeuille. Ceci permet aux entreprises de pouvoir adopter un comportement risqué, pour prendre par exemple un avantage concurrentiel, qui peut directement se répercuter sur l'assuré.

Afin d'y faire face et garantir aux clients la solvabilité à long terme de la compagnie qui les assure et de compenser les insuffisances précitées, un nouveau régime prudentiel a été élaboré sous le nom de Solvency II

2.2. Présentation de Solvabilité II⁵

La directive « Solvency II » introduit un nouveau cadre réglementaire plus élaboré que la directive actuellement en vigueur « Solvency I » qui permettra d'allouer le capital de manière harmonisée. Elle introduit de nombreux changements qui se traduisent sous forme de 3 piliers :

Figure 4 : Les trois piliers de Solvency II



⁵ Sophie Decupère , « Agrégation des risques et allocation de capital sous Solvabilité II », ENSAE 2001

Concepts fondamentaux du pilier I

Une approche basée sur les risques et une nouvelle mesure de la richesse :

- ❖ Une vision économique de la richesse via le bilan économique : L'actif est calculé en valeur de marché
- ❖ Une vision économique du risque via le SCR

En effet, le nouveau régime prudentiel ne vise plus uniquement les risques traditionnels assurantiels mais englobe dans son périmètre les risques «oubliés» tels que les risques de marché, de défaut des réassureurs ou les risques opérationnels.

En outre, les corrélations entre les risques, l'impact du regroupement des entreprises ou les mécanismes de transfert de risque (notamment les couvertures de réassurance) deviennent de nouveaux critères à mesurer.

Exigences quantitatives

Définition des provisions
Techniques

Définition de la marge de
Solvabilité (MCR et SCR)

Modalités de calcul
(formule
Standard, modèle interne)

Concepts fondamentaux du pilier II

Ce pilier concerne les activités de contrôle et de supervision c'est-à-dire la gouvernance des risques. Il fixe les normes qualitatives de suivi des risques internes à l'entreprise :

- ❖ Autorités de contrôle
- ❖ Système de gouvernance
- ❖ Contrôle des groupes

Ceci va permettre de déterminer l'appétence aux risques et en particulier les risques qui doivent faire l'objet d'une attention renforcée.

Exigences qualitatives

Gouvernance

Risk management :
identification et gestion
des risques internes,
ORSA

Contrôle interne

Renforcement et
organisation du contrôle

Concepts fondamentaux du pilier III

Ce dernier pilier définit la discipline de marché et les informations détaillées que les autorités de contrôle jugeront nécessaires de communiquer.

- ❖ Information à destination du public ;
- ❖ Information aux fins de contrôle.

Ceci s'inscrit dans le cadre de transparence et permet de pousser les entreprises à mieux communiquer sur leurs risques et stratégies.

Information du public et du superviseur

Discipline de marché

Transparence

Réconciliation des reportings comptables et prudentiels

Cette directive introduit également la notion de « Risk Based Capital » RBC qui permet donc d'évaluer les risques sur une base économique et surtout de mieux prendre en compte les risques d'une société. Deux montants clés sont définis par cette directive :

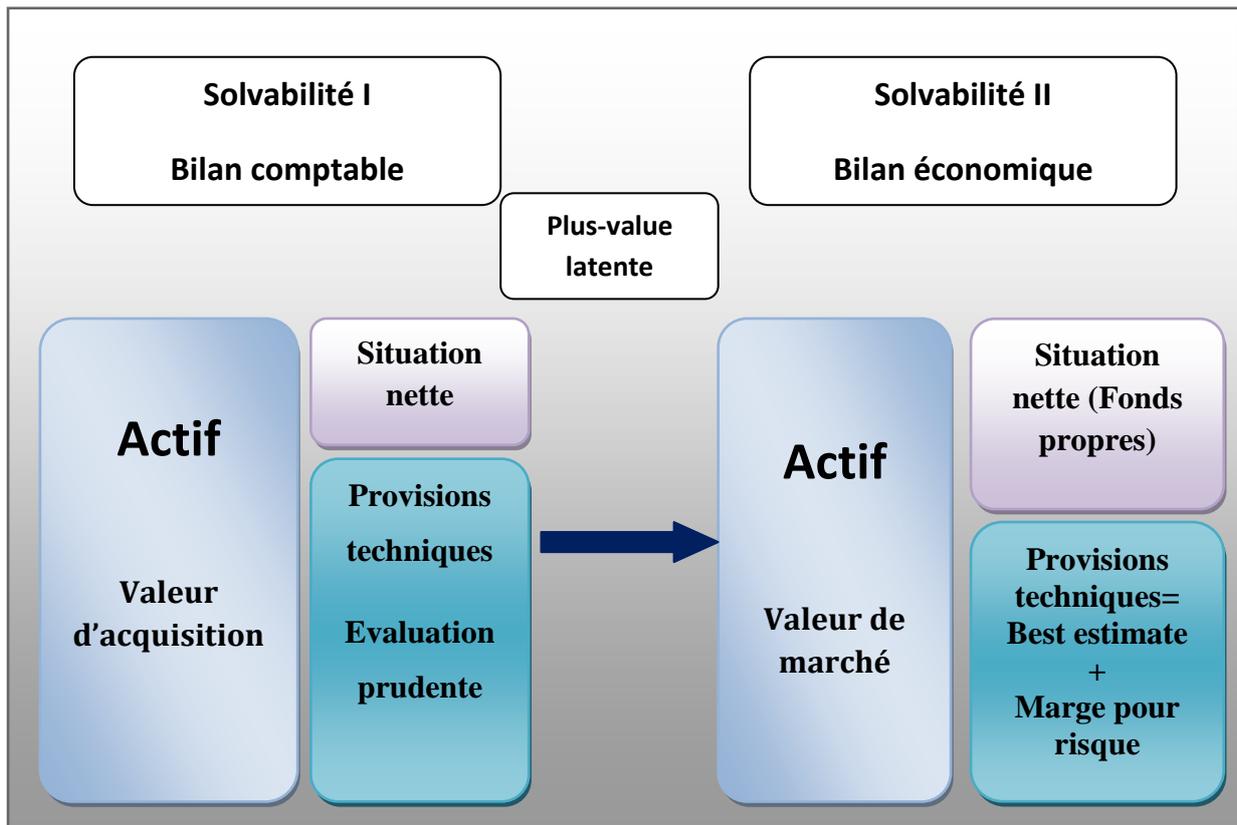
- ❖ Le MCR ou « Minimum Capital Requirement » : le niveau minimum de fonds propres exigé par le régulateur, en deçà duquel l'entreprise d'assurances présente un risque inacceptable de ne pas pouvoir faire face à ses engagements.
- ❖ Le SCR ou « Solvency Capital Requirement » : le niveau de capital cible nécessaire pour absorber un choc lié à un sinistre exceptionnel et faire face à des pertes imprévues

Le calcul du SCR peut se faire soit à l'aide d'une formule standard définie par le régulateur, soit à l'aide d'un modèle interne développé par l'entreprise elle-même et validé par le régulateur. L'enjeu du développement d'un modèle interne est donc capital pour les entreprises car il leur permettra de déterminer de manière fine le niveau des fonds propres et donc le capital qui leur est nécessaire pour exercer leur activité basée sur la souscription de risques.

De plus, à la différence du bilan sous Solvabilité I qui évalue les postes du bilan prudemment, en accord avec les principes de comptabilité générale, le bilan Solvabilité est économique.

En effet, l'actif est inscrit au bilan à sa valeur de marché et les provisions techniques sont calculées selon une vision « Best Estimate », contrairement aux provisions sous Solvabilité I déterminées à partir d'hypothèses prudentes. La marge pour risque s'ajoute au Best Estimate des passifs, permettant ainsi d'intégrer une marge de prudence dans le calcul des provisions techniques, liée au fait que les risques techniques ne sont pas échangeables sur un marché complet et liquide.

Figure 5 : Le passage du dispositif Solvabilité I au dispositif Solvabilité II



Sous Solvabilité II, les **provisions techniques** sont égales à la somme des éléments suivants :

- ❖ Le **Best Estimate** des passifs : celui-ci correspond à la valeur actuelle nette probable des flux futurs (prestations, frais, commissions, primes). Le calcul du Best Estimate doit inclure les flux futurs associés uniquement aux contrats existants à la date d'évaluation.
- ❖ La **marge pour risque** s'interprète comme le montant de provisions complémentaires au Best Estimate calculé de façon à ce que le montant total de provisions inscrit au bilan corresponde à celui qu'exigerait une entité de référence pour honorer les engagements à la charge de l'assureur.

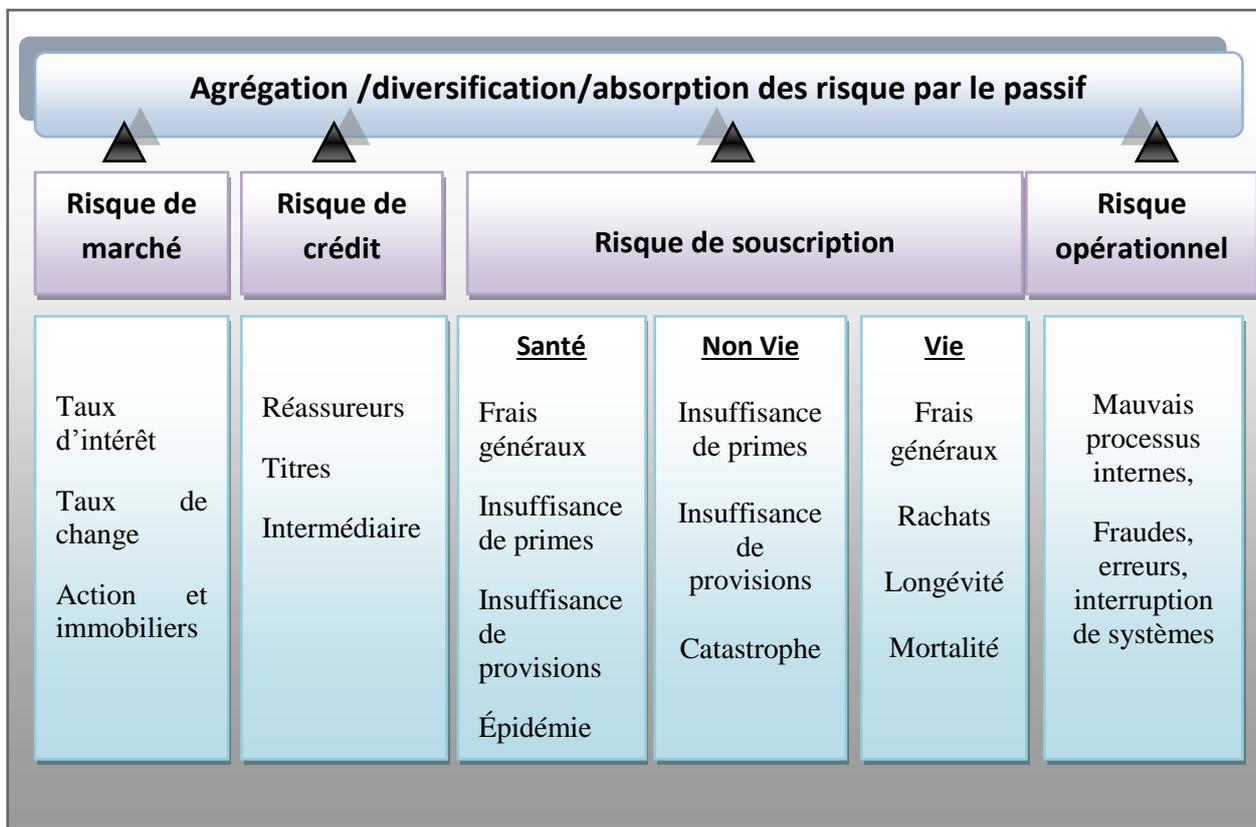
3. La typologie des risques d'une compagnie d'assurances selon Solvabilité II

3.1. La formule standard du calcul du SCR « Solvency Capital Requirement »

Cette formule a été développée afin de permettre aux entreprises d'assurances de mesurer le capital nécessaire en tenant compte des risques propres à leurs activités, sans pour autant développer un modèle interne

Elle reflète le profil de risque moyen des entreprises d'assurances et constitue une approximation du risque réel de chaque compagnie. Elle repose sur la segmentation des risques suivante :

Figure 6 : La segmentation des risques sous Solvency II



3.2. Classification des risques

Cette liste présente les risques qui rentrent dans le calcul de la formule standard du SCR et du MCR. C'est une liste minimum des risques qui doivent être identifiés. Mais d'autres peuvent être intégrés aux cartographies faites par les compagnies (éthique, réputation, etc..). Les principaux risques susceptibles d'impacter une compagnie d'assurances ou de réassurance sont les suivants :

3.2.1. Le risque de marché

Le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille :

- ❖ Le risque de taux d'intérêt : Ce risque résulte de l'impact des variations de la courbe de taux d'intérêt sur le portefeuille. Ce risque n'est pas affecté aux contrats où le souscripteur supporte le risque ;
- ❖ Le risque action : Il résulte du niveau ou de la volatilité des cours des actions
- ❖ Le risque immobilier : Il résulte du niveau ou de la volatilité du cours de l'immobilier
- ❖ Le risque de devise : Il résulte du niveau ou de la volatilité des taux de change

3.2.2. Le risque de défaut de contrepartie

Est le risque qu'une contrepartie n'honore pas ses engagements tels que le réassureur ou les émetteurs des instruments financiers.

3.2.3. Le risque opérationnel

Est le risque de perte résultant de processus, de personnes, de systèmes internes ou d'événements inadéquats ou défaillants. Il inclut également les risques juridiques et les conséquences d'une fraude ou d'une condamnation judiciaire

3.2.4. Le risque de souscription non-vie et vie

Est le risque d'assurance spécifique qui résulte des contrats d'assurance. Il a trait aux incertitudes relatives à une tarification non prudente à la souscription ou au rachat du contrat.

- ❖ Le risque de mortalité : Il reflète le risque d'incertitude au niveau du décès
- ❖ Le risque de longévité : Il provient de l'incertitude liée à la longévité des assurés. Ce risque est présent dans les assurances en cas de vie et les rentes de tous types.
- ❖ Le risque de rachat : Il provient de l'incertitude concernant les taux de rachats, les résiliations ou la cessation de paiement des primes.
- ❖ Le risque de dépenses : Ce risque résulte de la variation des dépenses afférentes aux contrats d'assurance vie.

3.2.5. Le risque de souscription santé

Ce module de risque couvre le risque de souscription pour toutes les garanties santé et accidents du travail. Il se divise en trois sous modules : santé à long terme pratiquée sur une base technique similaire à l'assurance vie, santé à court terme et accidents du travail.

SECTION 3 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES COMME OUTIL DE RISK MANAGEMENT

Après avoir mis l'accent sur la nécessité d'un dispositif de gestion de risque au sein des entreprises afin de parer aux situations dangereuses et en particulier, au sein des compagnies d'assurances, cette section sera dédiée à l'étude de l'un des principaux outils de gestion de risque à savoir la cartographie des risques.

En effet, la cartographie des risques représente un outil incontournable pour les professionnels de la gestion des risques, parce que gérer les risques de manière efficace implique de les connaître, c'est-à-dire les identifier, les quantifier, les hiérarchiser et les traiter.

Dans ce sens, la cartographie des risques s'impose comme le tableau de bord par excellence de la gestion des risques. Synthétique, visuelle et très explicite, elle constitue, lors de sa conception, puis de son utilisation, un précieux outil d'aide à la prise de décision.

Nous exposerons dans cette dernière section les notions fondamentales inhérentes à la cartographie des risques et les différentes approches de son élaboration

1. La cartographie des risques : outil central du dispositif ERM

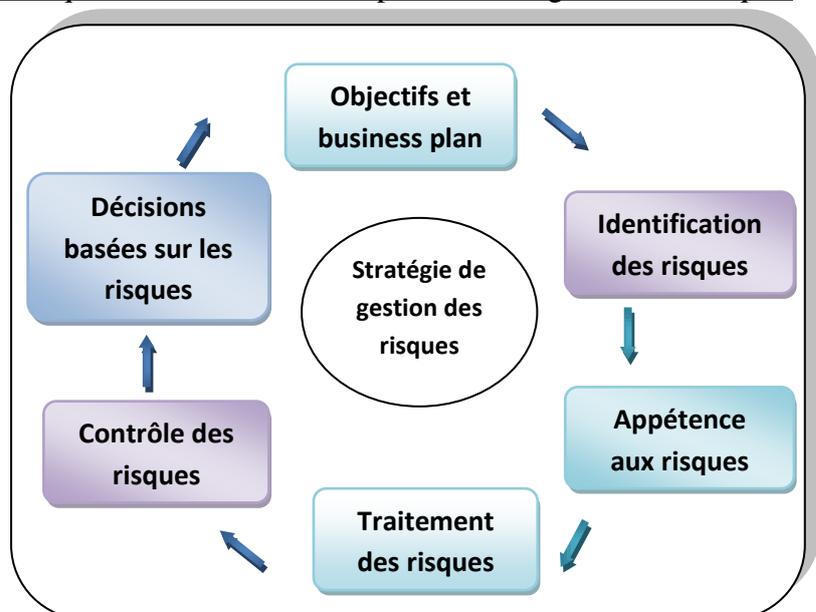
La cartographie des risques est devenue un outil réglementaire de premier plan suite à diverses réglementations. D'ailleurs, dans la mise en œuvre d'un système de management du risque, la norme ISO⁶ préconise l'établissement d'une cartographie globale des risques, et ce via sa demande « de dresser une liste exhaustive des risques basée sur les événements susceptibles de provoquer, de stimuler, d'empêcher, de gêner, d'accélérer ou de retarder l'atteinte des objectifs [...] que leur source soit ou non sous le contrôle de l'organisme

Cet instrument avait pour vocation initiale d'intégrer la dimension des risques opérationnels dans l'évaluation des capitaux réglementaires issus du ratio de solvabilité. Ensuite, le Régulateur a progressivement pris en compte dans ses exigences et recommandations « l'approche par les risques » pour la mise en place de dispositifs de maîtrise visant à prévenir les défaillances.

De surcroit, la directive assurantienne Solvency II, exige dans le deuxième pilier la mise en place d'une gestion de risque intégré (ERM), où la cartographie permet de répondre au mieux à cette injonction.

Figure 7 : La cartographie des risques comme élément du processus de gestion des risques

Au-delà de l'évolution réglementaire, la conception d'une cartographie des risques constitue un véritable outil de management de risque et de pilotage de la performance de l'entreprise



⁶ Weave, Risk & Compliance, « La cartographie des risques, jusqu'où aller? », Mai, 2011

❖ **Objectifs et business plan :**

Cette phase consiste en la maximisation de la valeur de l'organisation, et ce par la définition d'une stratégie et la fixation des objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés.

❖ **Identification et hiérarchisation des risques : cartographie des risques :**

Chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation. Le dispositif de management des risques se propose par l'identification de tous les événements susceptibles d'empêcher le fonctionnement de l'organisation.

❖ **Appétence aux risques :**

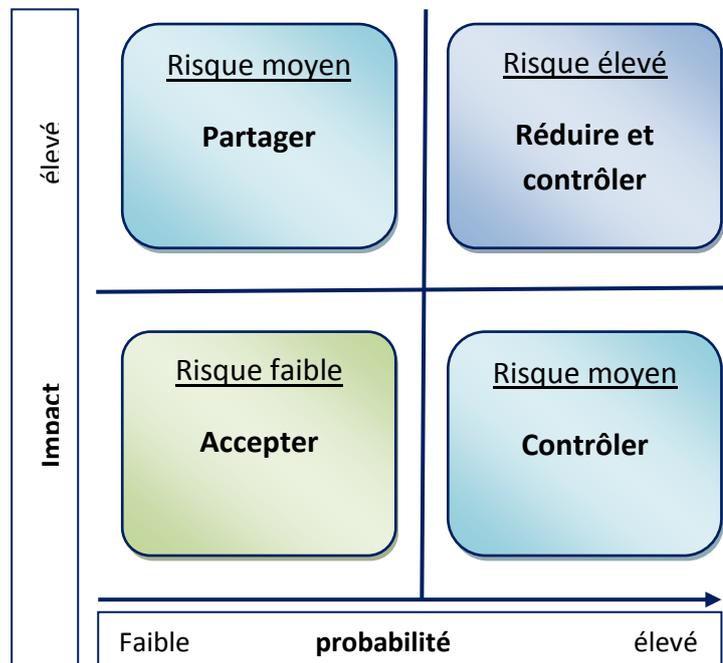
Le « Risk Appetite » est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur. En effet, l'organisation doit définir préalablement son niveau d'appétence aux risques afin de l'intégrer dans sa stratégie

Figure 8 : Traitement des risques selon l'impact et la probabilité

❖ **Traitement des risques :**

Le dispositif de management des risques, en se basant sur la cartographie des risques, apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse les différentes options de traitement des risques suivantes :

L'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.



❖ **Contrôle et surveillance des risques :**

Cet élément de l'ERM, consiste à assurer du suivi des risques de manière efficace et ce par la mise en place des moyens de contrôle adéquats.

❖ **Décisions basées sur les risques :**

Cette dernière phase du cycle permet de redéfinir les objectifs de l'entreprise en fonction de son évolution et l'évolution des risques.

Il est clair, à travers ce schéma, que la robustesse du processus ERM dépend de l'existence d'une cartographie des risques, préalablement conçue, et permettant d'intégrer les risques identifiés dans la stratégie de l'entreprise.

2. La cartographie des risques : définition et utilité

La cartographie où « le risk mapping » est un processus d'identification, de mesure et de priorisation des risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs fixés. Son interprétation graphique positionne les risques d'une entreprise suivant un scoring entre leurs « impacts/gravités » et leurs « fréquences » d'occurrence. Elle est à la fois :

- ❖ Un mode de représentation et de hiérarchisation des risques
- ❖ Un résumé de la situation à un instant donné
- ❖ Un instrument de communication et de management stratégique et une aide à la décision

❖ **Cartographier des risques, c'est créer et partager un référentiel de risques**

Elle permet aux responsables des risques ainsi qu'aux opérationnels d'avoir un référentiel homogène et commun en matière de risques, tant sur le plan de définition des risques que sur leurs impacts.

❖ **Cartographier des risques, c'est une garantie de légalité**

La cartographie des risques est un dispositif de mise en conformité avec la réglementation, les normes locales, les lois et les marchés.

❖ **Cartographier ses risques, c'est contribuer à rendre son entreprise plus performante et efficace**

L'identification et le traitement des risques se fait au regard de leurs impact sur les objectifs de l'entreprise, de ce fait, la cartographie des risques a un impact direct sur la performance de l'entité.

3. Les types de cartographie des risques

Il existe différents types de cartographie des risques et le choix de types de cartographie est lié directement au risque étudié. Ainsi deux grandes options se présentent :

- ❖ L'étude de l'ensemble des risques qui menacent le fonctionnement de l'organisation
- ❖ L'étude d'un risque spécifique lié à un domaine particulier

De là, découle le choix de la cartographie des risques à savoir la cartographie globale ou thématique.

3.1.La cartographie thématique

Selon G. Mareschal, « La cartographie thématique est « un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis ». Elle permet de comparer sur un même thème. La cartographie thématique permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risque pour un thème déterminé. L'étude peut se limiter à une entité, ou se généraliser à plusieurs entités d'une même organisation. La cartographie thématique peut constituer un premier pas vers une cartographie globale.

3.2.La cartographie globale

La cartographie globale tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques, qui pèsent sur une organisation, tous sujets confondus selon G. Mareschal. Elle peut également être définie comme un ensemble de cartographies thématiques, car la consolidation des cartographies thématiques des différents risques pour chaque entité pourrait aboutir à une cartographie globale, sous l'hypothèse que tous les risques sont cartographiés et que toutes les entités sont prises en considération.

4. Les approches de l'élaboration d'une cartographie des risques : laquelle retenir ?

En management stratégique, deux grandes approches s'opposent pour faire circuler l'information de l'entreprise, Ainsi, soit l'information suit un circuit top down et part du top management pour être diffusée entre les différents services soit l'information suit un circuit bottom up où l'information est progressivement remontée des plateformes opérationnelles jusqu'à la direction générale.

Ces deux approches sont également transposées dans la démarche de l'élaboration d'une cartographie des risques. Delà, découle une troisième approche, qui les combine. Ajouté à cela, la méthode de benchmarking, qui correspond à la recherche de meilleures pratiques d'élaboration de cartographie des risques⁷.

4.1.L'approche Top-down

L'identification des risques opérationnels est préalablement faite par une analyse du risk manager. Ce dernier procède ensuite à leur évaluation et validation à travers des entretiens avec les principaux dirigeants et les acteurs proches de ces risques. De ce fait, le succès de cette approche est fortement lié à l'aptitude du risk manager à cerner les risques majeurs.

4.2.L'approche Botton up

Il s'agit d'une approche ascendante, qui consiste en premier lieu, à faire identifier les risques opérationnels par les opérationnels, propriétaires des processus, et d'en assurer la remonté au management en second lieu, et ce par le biais du risk manager. Selon Gilbert de Mareschal : « L'identification des risques se fait de manière relativement libre et ouverte ». Elle se fait donc par entretiens ou lors d'ateliers avec les opérationnels, des membres des fonctions support.

4.3.L'approche Combinée

Comme son nom l'indique, elle combine les deux approches précitées, en effet, les risks owners identifient leurs propres risques, aux quels, ils sont confrontés quotidiennement et ce sous l'assistance d'un risk manager jusqu'à aboutir à la détermination de l'ensemble des risques inhérents à l'organisation.

4.4.L'approche Benchmarking

Cette approche s'inspire des meilleures pratiques de recensement et d'identification des risques par les entreprises les plus performantes et d'adapter le processus à sa propre organisation.

⁷ Ernest and Young, « La cartographie des risques : obligation réglementaire et pierre angulaire de la gestion des risques et de l'organisation du contrôle interne », Septembre 2012.

5. Les étapes du processus d'élaboration d'une cartographie des risques

Il existe différentes méthodes d'élaboration de cartographie, le tableau suivant illustre, parmi ces différentes méthodes, des modèles d'élaboration de cartographie des risques proposés par trois auteurs :

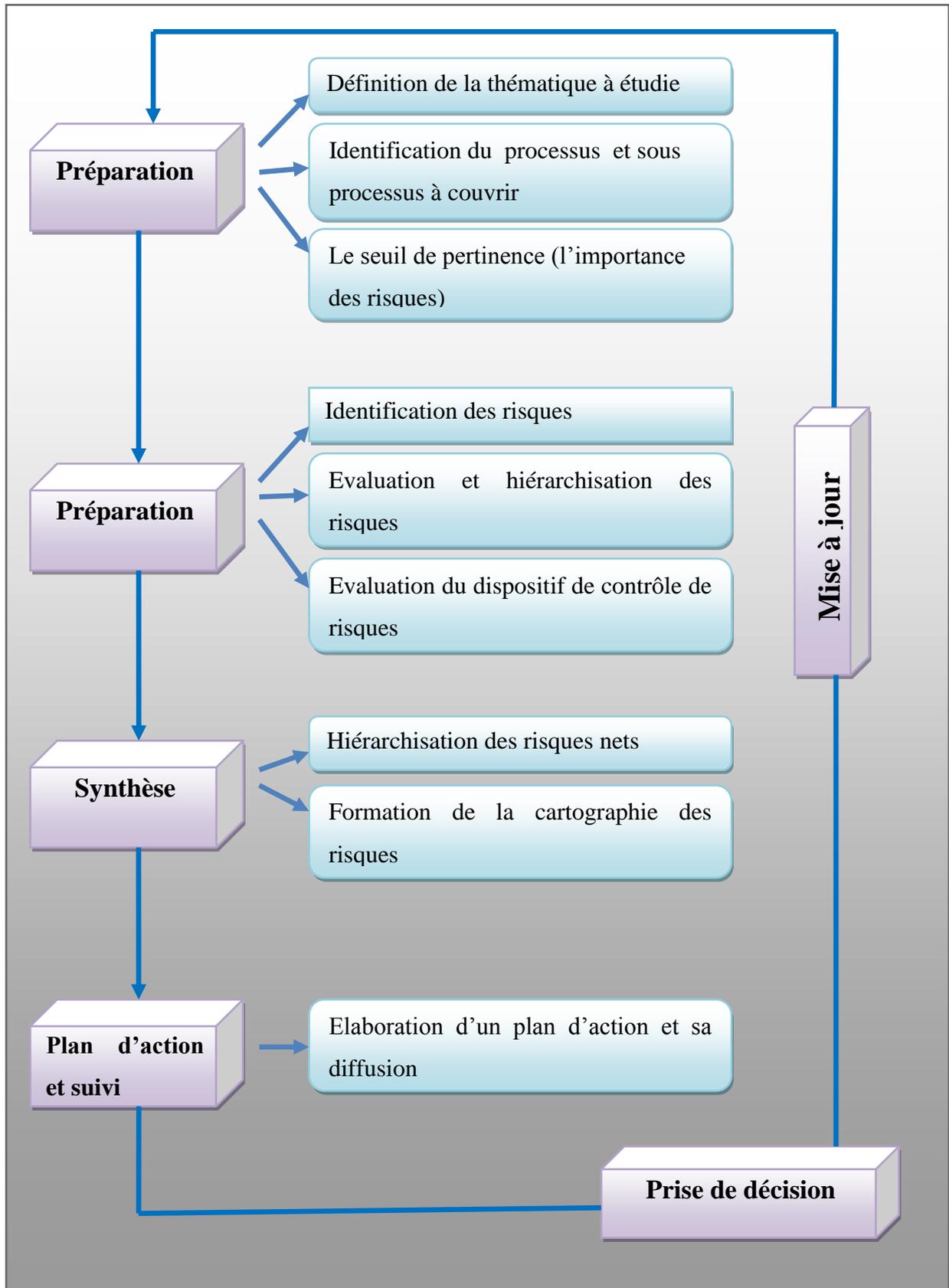
Tableau 1: Synthèse des différentes étapes d'élaboration d'une cartographie

Synthèse des différentes étapes proposées par trois (3) auteurs		
Renard (2007)	Bapst (2004)	Marescal
Elaboration d'une nomenclature de risque	Identification des risques	La préparation
Identification de chaque processus/activité	Elaboration d'un « risk model »	La collecte et le traitement de données
Estimation de chaque risque pour chacune des activités	Hierarchisation des risques	La validation
Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité	Synthèse des variables	La synthèse
Le calcul de risque spécifique pour chaque activité	Plan d'action	

En effet, l'élaboration de la cartographie des risques tient compte du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion. Certes, les méthodes d'élaboration sont multiples. Mais selon RENARD (2009 :157) « En gardant présent à l'esprit que les méthodes sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe, retenons que toutes se déroulent en quatre étapes successives ».

A partir de ces différentes méthodes proposées, nous pouvons concevoir le modèle référentiel d'élaboration de cartographie de risque suivant :

Figure 9: Modèle référentiel des étapes d'élaboration de cartographie des risques



5.1. La phase préparation

Une phase préliminaire, qui consiste à faire appel à la prise de connaissance générale de l'entité car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Le risk manager doit définir et identifier les éléments suivants :

- ❖ La thématique à étudier
- ❖ Le processus et les sous processus à couvrir
- ❖ Le seuil de pertinence (l'importance des risques)

L'inventaire des processus peut se faire en distinguant les processus métiers, supports et opérationnels. Une fois le processus identifié, il y a lieu de le décortiquer en sous processus et transactions, qui lui sont liés afin de faciliter la tâche d'identification des risques sur les transactions

5.2. La phase planification

Elle constitue la mise en œuvre de la démarche. C'est dans cette phase que se prennent les décisions en matière de gestion des risques et se dessinent les priorités du management. Ses différentes étapes sont :

5.2.1. Identification des risques

Cette étape est nécessaire pour l'entité dans la mesure où elle permet de connaître les événements menaçant la réalisation des objectifs (IFACI, 2006). Pour cela, plusieurs techniques peuvent être utilisées à cette fin.

5.2.1.1. Méthodes d'identification des risques

Il faut choisir une méthode pour identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Ces méthodes sont schématisées dans le tableau suivant :

Tableau 2: Les méthodes d'identifications des risques

<p>L'identification basée sur l'atteinte des objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus (IFACI, 2006:19).
<p>L'identification par l'analyse historique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce procédé vise à faire l'inventaire des risques qui se sont matérialisés dans le passé, et d'en tenir compte lors de la conception de la cartographie des risques. Toutefois, cette méthode n'est pas conseillée, car les risques peuvent ne pas être d'actualité, vu que l'univers des risques est en perpétuel évolution.
<p>L'identification par les tâches élémentaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette approche répond à la question: Que se passerait-il si une tâche est mal faite ou pas du tout faite ? Cette approche est bien connue par les auditeurs car ils l'utilisent lors de la construction du questionnaire de contrôle interne (RENARD, 2006 : 176).
<p>L'identification basée sur les check-lists</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C'est une méthode par laquelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise, d'un répertoire de risques préétabli, et se demander après sur leurs existences (CURABA & al, 2009:78).
<p>L'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette pratique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise, tels que : le savoir, les relations, les logiciels, le système d'information générale, l'image et ensuite à procéder à l'identification des risques pouvant les affecter (MCNAMEE, 1998 : 13).
<p>L'identification par l'analyse de l'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C'est une méthode par laquelle la détermination des risques se fait en fonction des changements que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (MCNAMEE, 1998: 13).

5.2.1.2. Outils d'identification des risques

Afin de bien mener sa mission, le risk manager fait appel aux outils techniques tels que :

- ❖ **Entretiens, questionnaires** : le risk manager s'entretient et effectue des brainstormings avec les intervenants afin de discuter sur les risques rencontrés par le passé.
- ❖ **Le narratif**: c'est la description simple des fonctions de l'activité, elle permet de dérouler toutes les opérations (MIKOL, 1999)
- ❖ **Le flow-chart** : il facilite la compréhension des processus et leur critique. Pour ce faire, on représente physiquement la succession des phases, elles-mêmes découpées en tâches, les intervenants, les supports utilisés et les liaisons entre les phases (MADERS & al, 2006).

5.2.2. Evaluation et hiérarchisation des risques

Le processus d'évaluation des risques doit mesurer les conséquences de chaque risque identifié sur l'entité et l'atteinte des objectifs. Pour ce faire, deux grandeurs caractérisent chaque risque

- ❖ Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence f ;
- ❖ Ses effets, ou gravité G .

A titre d'exemple, la détermination de la probabilité du risque peut être présentée de la manière suivante :

Tableau 3 : Classification des risques selon la probabilité d'occurrence

classement	description	vote
Rare	<5% de chance de survivance	1
Peu probable	5% à 20% de chance	2
Modéré	21% à 50% de chance	3
Probable	51% à 74% de chance	4
Certaine	>75% de chance	5

Dans le même ordre d'idées, l'impact peut être évalué de la manière suivante :

Tableau 4 : Classification des risques selon l'impact

Classement	description	vote
Insignifiant	Impact faible sur les objectifs stratégiques et pas d'impact sur le fonctionnement normal des activités	1
Mineur	Impact sur un objectif stratégique et impact minimal sur le fonctionnement normal des activités	2
Modéré	Impact sur un objectif stratégique et capacité réduite du fonctionnement normal des activités	3
Significatif	Impact significatif sur l'ensemble des objectifs stratégiques et le fonctionnement normal des activités	4
Catastrophique	Impact important sur l'atteinte des objectifs	5

Le risque se mesure par le produit de ces deux grandeurs, sa criticité C :

$$\text{Criticité} = \text{Fréquence} \times \text{Gravité}$$

(BARTHELEMY & al, 2004)

Mais de plus en plus, d'autres dimensions du risque sont prises en compte dans l'évaluation du risque ; il s'agit du :

- ❖ Timing du risque ou le moment de survenance du risque : le timing du risque peut changer l'impact du risque en l'aggravant.
- ❖ La durée des conséquences: plus le risque survient, plus les conséquences sont lourdes pour l'entreprise.

La détermination de la fréquence et l'intensité des risques identifiés peut se faire en quantitatifs ou en qualitatifs :

- ❖ **Méthode quantitative** : traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques. Elle suppose l'existence des données objectives historiques et inhérentes à chaque processus et fait appel aux statistiques.

- ❖ **Méthode qualitative** : traite essentiellement de la nature de la gravité des risques. Elle est utilisée lorsque la quantification des données s'avère impossible, où à défaut de disponibilité des données permettant une évaluation chiffrée du risque. Pour chaque risque, l'évaluation se réalise au regard :
 - ❖ De l'appréciation de son impact potentiel (intensité)
 - ❖ L'appréciation de sa fréquence de survenance (probabilité)

En définitive, cette étape se solde avec une hiérarchisation des risques évalués afin de faciliter leur traitement : du risque le plus fort au risque le plus faible.

5.2.3. Evaluation du dispositif de contrôle de risques

Avant de traiter les risques dans leur état brut, il y a lieu d'apprécier les mesures de contrôle engagées par l'entreprise pour réduire les risques bruts. En effet, le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités (RENARD, 2009). Il peut être préventif, et vise à déceler les risques avant leur survenance ou un contrôle détectif, et vise à réduire le risque après sa réalisation. Son évaluation permet de déterminer le niveau de maîtrise des risques identifiés.

Pour chaque événement de risque, les dispositifs de maîtrise existants sont évalués et peuvent être adaptés, insuffisants ou comportant des lacunes graves. De ce fait, le risque résiduel où le risque net (après mesure de contrôle) est tributaire de la qualité du DMR et son appréciation.

5.3. La phase Synthèse

Une fois les risques nets sont recensés, il y a lieu de les hiérarchiser et les présenter sous forme d'une matrice

5.3.1. Hiérarchisation des risques nets et formation de la cartographie des risques

Pour chaque couple de gravité et de probabilité, on obtient un risque auquel on associe une criticité. Les risques et leurs criticités sont présentés à l'aide d'un tableau, une matrice, et classés par rapport à leurs gravités. Ceci permet d'avoir rapidement une vision globale des éléments susceptibles d'empêcher la bonne marche de l'activité et le degré de leur maîtrise estimé (JIMENEZ & al, 2008).

La cartographie des risques se présente donc sous la forme d'une matrice. Sa lecture et son interprétation va permettre d'élaborer des stratégies pour y faire face.

5.4. Plan d'action et suivi

Cette dernière phase comporte le traitement du risque et annonce les actions à entreprendre afin de limiter les risques préalablement identifiés.

5.4.1. Elaboration d'un plan d'action et sa diffusion

Plusieurs solutions sont proposées afin de traiter les risques, selon BODINE(2005) et WALKER & al. (2003) nous citons :

- ❖ L'évitement : cela implique la cessation de l'activité, source du risque en question
- ❖ La réduction : il s'agit de réduire la probabilité de l'occurrence, où l'intensité du risque, sinon les deux à la fois. Et ce via un mécanisme de partage de risque où de son transfert.
- ❖ L'acceptation : cela sous-entend, que le risque se situe dans la limite de la tolérance de la compagnie, et aucune action ne sera entreprise.

L'objectif final est de réduire au mieux les risques bruts, afin d'arriver à un niveau résiduel le plus faible possible et ce par l'amélioration continue du dispositif de maîtrise des risques d'une part, et la mise en place d'un plan d'action d'autre part. Ces mesures doivent irriguer chaque niveau opérationnel et décisionnel de l'entité pour une meilleure communication et une sensibilisation de tous les intervenants.

6. La mise à jour de la cartographie des risques

Enfin, l'actualisation de la cartographie des risques se voit indispensable dans un univers de risque en perpétuel changement. En effet, la cartographie n'est pas un instrument statique, mais dynamique, suivant l'évolution des risques. Le plus souvent c'est en fonction de l'évolution de l'entreprise qu'elle se met à jour régulièrement et efficacement. De ce fait, la mise en œuvre d'une première cartographie de risque doit être absolument complétée par un processus de suivi périodique de risque.

CONCLUSION PARTIELLE

Les plus grandes catastrophes de ces dernières années ont révélé que les risques sont devenus complexes et corrélés entre eux. Les risques ne peuvent plus être envisagés selon des silos. Il va désormais falloir les approcher de manière globale.

A cet égard, Les obligations réglementaires, notamment la directive « Solvency II », donnent un cadre de fonctionnement strict aux entreprises d'assurances en terme de contrôles à mettre en place et surtout en terme de niveau de capital minimum à posséder. Et ce en fonction de leur profil et appétence au risque.

De plus, les agences de notation, dont l'avis est critique par rapport à la pérennité et au développement d'une entreprise, font de l'ERM l'un des critères les plus examinés de près pour l'attribution du rating de l'entreprise. Sa mise en place doit permettre de maîtriser les risques et d'assurer que le contrôle et le développement de l'entreprise sont sur de bons rails.

Toutes ces exigences sont autant de déclencheurs pour la mise en place de méthodes et d'outils permettant à une entreprise de maîtriser ses risques et de définir sa stratégie dans un univers en perpétuel changement. Ces considérations permettent également de comprendre pourquoi l'ERM est aujourd'hui au centre des préoccupations de la plupart des dirigeants, notamment au sein des entreprises d'assurances et de réassurance vu qu'ils sont les preneurs ultimes du risque.

De ce fait, l'identification, la bonne connaissance, et l'évaluation pertinente du risque sont donc primordiales d'où la nécessité d'élaboration d'une cartographie des risques. Elle constitue un outil central du dispositif ERM.

Face à ce constat, nous avons tenu à mettre en relief les différentes définitions proposées, son utilité et ses approches d'élaboration. Cette revue de littérature nous a permis de mieux comprendre le modèle référentiel et de s'inspirer des modèles proposés par plusieurs auteurs, ce qui va nous aider à concevoir une cartographie des risques de réassurance. Toutefois, il y a lieu de s'étaler sur les notions de la réassurance et le rôle qu'elle joue pour la cédante dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : L'ACTIVITE DE REASSURANCE AU SEIN DE LA CEDANTE ET LES RISQUES INHERENTS

Pour mener à bien notre travail, qui consiste en l'élaboration d'une cartographie des risques de réassurance, nous serions préalablement amenés à développer les concepts généraux relatifs à la réassurance, l'enjeu et le rôle que joue cette activité pour la cédante.

Nous avons réparti ce chapitre sur les deux sections suivantes

- ❖ **Section 1 : Principes généraux de la réassurance**

- ❖ **Section 2 : La cartographie des risques de réassurance : quelle nécessité pour la cédante**

SECTION 1 : PRINCIPES GENERAUX DE LA REASSURANCE

L'assurance repose sur la théorie fondamentale des probabilités, cette dernière ne s'applique que lorsqu'on a un nombre suffisamment élevé des risques indépendants les uns des autres, plus au moins comparables quant à leur dimension et leur fréquence de survenance. Or, dans la pratique, il est presque impossible pour un assureur de constituer un portefeuille homogène au vu des risques de pointe souscrits et les risques à caractères particuliers. Dans ce sens, une couverture suffisante en réassurance joue un rôle indispensable, à travers ses différentes combinaisons permettant de niveler les différents risques importuns et d'éviter des cumuls de caractère catastrophique

Afin de mieux appréhender ce mécanisme de transfert de risque, cette section s'étale sur concepts généraux de la réassurance à savoir la définition de la réassurance, ses différents modes, leurs avantages et leurs limites

1. Définition de la réassurance

La réassurance⁸ est une opération par laquelle une société d'assurances, ou cédante, s'assure elle-même auprès d'une autre société dénommée réassureur, ou cessionnaire, pour tout ou partie des risques qu'elle a pris en charge. Elle peut être décrite comme un instrument de transfert de risques pour l'assureur.

La protection apportée par la réassurance a bien évidemment pour contrepartie le paiement d'une prime (la prime de réassurance) par l'assureur. Ces derniers, poursuivant tout comme l'assureur des objectifs de rentabilité et de stabilité des résultats, mutualisent leurs risques à une échelle géographique supérieure à celle de l'assureur direct.

Le volume du risque, en valeur, que décide de conserver l'assureur pour son propre compte est appelé le « plein de conservation », ou rétention. Le montant total des engagements que l'assureur s'autorise alors à souscrire, en s'appuyant à la fois sur ses propres fonds et sur le renfort de la réassurance, est appelé le « plein de souscription ».

⁸ Mathiou Poulin, « Analyse des solutions actuarielles en tarification des traités de réassurance non proportionnels non vie », centre d'étude actuarielle Paris 2012

2. Objets et motivations de la Réassurance

L'utilisation de la réassurance apporte des bénéfices multiples aux assureurs. Elle procure

❖ Une expertise technique en tarification et un moyen de développement de la société d'assurances

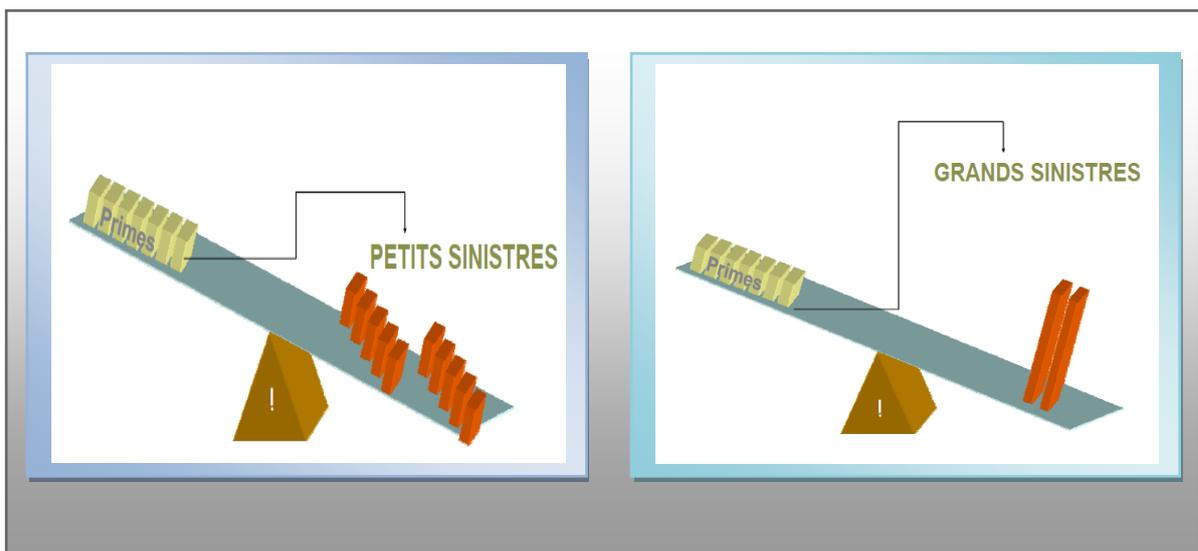
La couverture en réassurance permet à l'assureur de souscrire des polices à capital élevé. Elle lui accorde la possibilité d'augmenter son plein de souscription, et, par conséquent, de défendre ou d'accroître ses parts de marché et son volume d'affaires.

Par ailleurs, la réassurance peut être utilisée pour financer le développement d'un portefeuille d'assurance en particulier, le réassureur assumant une partie des coûts liés à la souscription de nouvelles polices. La cédante peut aussi éventuellement bénéficier de l'expertise du réassureur ; ce dernier, ayant bien souvent une vision globale du marché, est généralement qualifié pour fournir des conseils en matière de création de nouveaux produits ou des méthodes de sélection et d'évaluation des risques.

❖ La stabilité des résultats de la compagnie d'assurances

Le transfert des écarts de sinistralité que peut apporter une protection de réassurance contre un dérapage de la sinistralité par la survenance de grands sinistres où le dérapage de sinistres moyens, engendre une diminution de la volatilité des résultats de la cédante. A chaque exercice, le risque de ne pas atteindre des objectifs de rentabilité peut ainsi être limité et la probabilité d'obtenir un certain rendement minimum peut être augmentée

Figure 10 : Les cas de recours à la réassurance



❖ Le respect des impératifs et des objectifs de sécurité

La réassurance diminue la marge de solvabilité exigée. L'assureur peut souscrire des polices portant sur des risques plus importants et plus nombreux sans devoir augmenter de façon trop importante ses fonds propres. Le transfert des déséquilibres permet d'écarter la sinistralité et par conséquent réduire la probabilité de ruine de la cédante, ce qui réduit son besoin en fonds propres et renforce sa solvabilité. Ce rôle est d'ailleurs généralement reconnu par les différentes autorités de contrôles nationales.

3. Les modes de réassurance

Il est d'usage de distinguer trois modes de réassurance traditionnelle. Ceux-ci se distinguent par les dispositions du traité de réassurance : nature du risque couvert, part de polices concernées, spécificité des obligations contractuelles.

❖ La réassurance facultative

La forme initiale de réassurance était la cession facultative des affaires, cas par cas. Le réassureur est libre de les accepter ou non. Elle se définit comme un contrat conclu entre la cédante et un réassureur portant sur un ou des risques explicitement identifiés et qui font l'objet d'un seul et même contrat. La cession et l'acceptation en réassurance du risque en question résulte d'un libre choix de la part des deux acteurs, d'où la dénomination « facultative ».

Ce mode de réassurance présente l'inconvénient de supporter une négociation généralement longue et coûteuse, ainsi qu'une gestion exigeante. La réassurance facultative est donc plutôt adaptée à des risques hors norme, c'est à dire à des polices d'assurance pour lesquelles les valeurs assurées et le montant des cotisations justifient ce déploiement de ressources. Elle est ainsi principalement utilisée pour couvrir les grands risques industriels dans les branches construction, incendie ou annulation d'événements.

❖ La réassurance facultative obligatoire (FAC-OB)

Elle donne la faculté à la cédante d'inclure ou non au traité de réassurance les risques de son choix, le réassureur, quant à lui s'engage à accepter les risques cédés. Les dispositions contractuelles du traité de réassurance facultatif obligatoire sont prévues à l'avance : nature des risques couverts, rétention minimale de la cédante, engagement maximal du réassureur, exclusions éventuelles.

La réassurance FAC-OB procure à la cédante une plus grande liberté de cession et une meilleure flexibilité, alors que le réassureur court le risque d'avoir un portefeuille déséquilibré, dont la composition peut être exceptionnellement risquée. Raison pour laquelle, ce mode de réassurance reste très limité et peu développé.

❖ La réassurance obligatoire

La réassurance par traité est une forme de réassurance issue du développement de la méthode facultative. Elle représente le mode de réassurance le plus important en volume d'affaires.

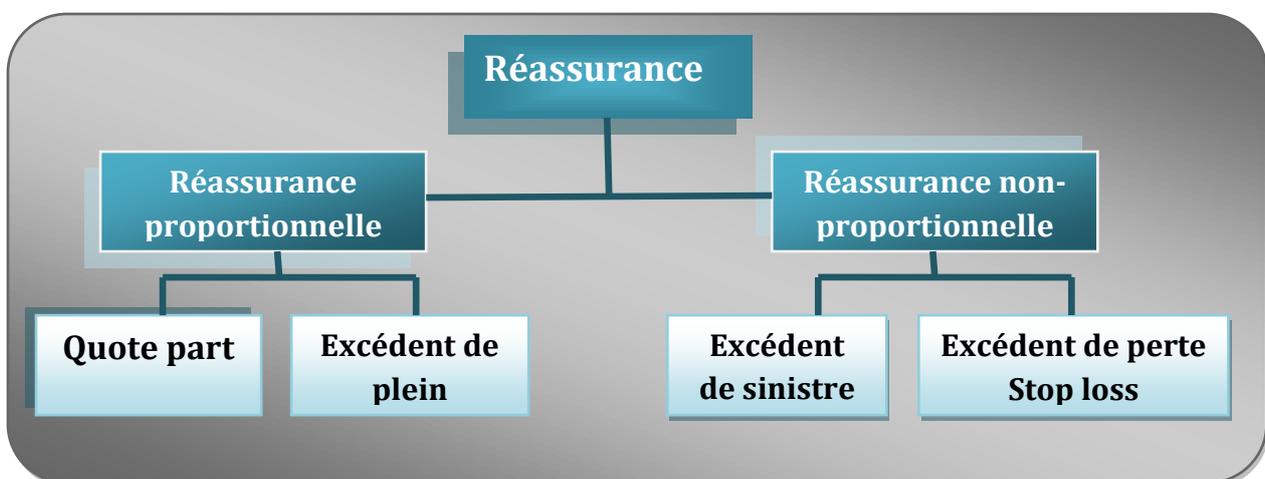
Dans le cadre d'un traité, l'assureur s'oblige à céder la totalité des polices d'un portefeuille d'une branche définie, le réassureur a l'obligation de les accepter de façon automatique. Ce mode de réassurance donne lieu à une gestion bien plus simple que les modes précédemment décrits. Il se distingue également par un transfert de risques souvent nombreux et homogènes, permettant ainsi l'application de techniques actuarielles d'analyse.

L'ensemble de ces modes de réassurance constitue la base d'un programme de réassurance et il fonctionne de façon complémentaire, les traités sont utilisés pour couvrir les risques de masses, tandis que le facultatif prend en charge les dépassements et les risques de pointes.

4. Les formes de réassurance

Le transfert de risque de la cédante vers son ou ses réassureurs peut s'effectuer sous deux formes de réassurance : proportionnelle ou non proportionnelle.

Figure 11 : Les formes de réassurance



4.1. La Réassurance proportionnelle

Les couvertures proportionnelles comprennent les traités en quote part et les traités en excédent de plein.

4.1.1. Traité de réassurance en quote part

Est la forme la plus simple, en vertu duquel les primes et les sinistres de l'ensemble des affaires souscrites par la compagnie cédante dans une certaine branche d'assurance ou une section particulière de cette branche sont réparties proportionnellement entre la compagnie et ses réassureurs. Sur chacun des risques couverts par le traité, un même pourcentage est cédé aux réassureurs, généralement jusqu'à une limite donnée. Les réassureurs partagent donc le sort de la compagnie cédante dans la branche ou la section couverte par le traité.

Les dispositions contractuelles d'une Quote-part définissent : le taux de cession, la période de validité du traité, le champ d'application, la catégorie d'affaires visée assortie d'éventuelles exclusions, l'étendue géographique, mais également le taux de commission de réassurance et les modalités d'une éventuelle participation aux bénéfices.

La commission de réassurance a pour vocation de faire supporter au réassureur une partie des coûts liés aux frais d'acquisition et de gestion des contrats d'assurance engagés par la cédante. Elle est exprimée dans les traités en pourcentage des primes perçues par la cédante.

❖ Les avantages et limites du traité en quote part

De part sa simplicité, le traité en quote part ne nécessite ni une gestion risque par risque aux fins de la réassurance ni répartition détaillée des primes et des sinistres entre assureurs et réassureurs, et n'exige par conséquent qu'un minimum de travail technique et administratif. Ceci permet de réduire nettement les frais généraux et aussi le travail du personnel technique et expérimenté qu'une compagnie nouvellement fondée aurait besoin.

D'autre part, le réassureur partage purement et simplement le sort de la compagnie d'assurance cédante dans le cadre d'un traité en quote part, de ce fait, sa politique de souscription se reflète automatiquement dans les résultats pratiques du traité, cela incite les réassureurs à s'impliquer dans la souscription de la cédante en lui fournissant les formations techniques nécessaires et les services susceptibles de servir les intérêts des deux parties.

Toutefois, certaines insuffisances peuvent être imputées à ce mécanisme de cession en quote part, en effet, le montant des primes cédées peut être jugé comme excessif, en particulier, la réassurance de pourcentage élevé des risques mineurs que l'assureur pourrait garder pour son propre compte, notamment lorsque le résultat but de souscription est bon. D'autre part, le mécanisme peut se révéler inapproprié, voire inefficace, face à des sinistres de montants individuels élevés.

Enfin, pour le réassureur, la participation à l'intégralité du portefeuille de la cédante s'accompagne d'une dépendance vis-à-vis des qualités de souscription et de tarification de la cédante, ce qui peut être contraignant pour elle.

4.1.2. Traité de réassurance en excédent de plein

Est la forme du traité la plus courante, en vertu duquel, les primes et les sinistres concernant chaque risque, dépassant ce que la compagnie peut conserver pour son propre compte, sont répartis proportionnellement entre la cédante et son réassureur. La part de la cédante correspond à son plein de conservation, la part des réassureurs est celle qui correspond à l'excédent réassuré, soumis à la limite d'un nombre maximal de pleins, c'est-à-dire d'un multiple maximal de la conservation de la cédante

❖ Les avantages et limites du traité en excédent de plein

Le traité en excédent de plein vient combler les insuffisances relevées du traité quote part, en effet, le mécanisme de plein, permet à la cédante de conserver les petits risques et de constituer un portefeuille équilibré et homogène. Le réassureur prend à sa charge tous ce qui excède ce portefeuille, et décharge l'assureur de proportions plus élevées des pertes résultant des risques plus importants. En pratique, les traités en excédent de plein seront préférés au Quote-part lorsque les capitaux sous risques sont très variables d'une police à l'autre, comme par exemple dans les branches Incendie et risques industriels.

De plus, le traité en excédent de plein offre plus de flexibilité à la cédante, dans la mesure où elle peut augmenter son plein de conservation au fur et à mesure qu'elle progresse.

Néanmoins, la gestion de ce traité exige plus de travail technique et administratif tel que la répartition des sommes assurées, des primes et sinistres, traitement des avenants et nécessite plus de métier pour fixer le plein de conservation.

4.2. La Réassurance non proportionnelle

Cette forme de réassurance est indépendante des sommes assurées, et liée à la seule éventualité de survenance d'un sinistre ou d'une perte. L'indemnisation due par le réassureur équivaut au montant du sinistre qui excède un seuil préalablement défini dans le traité, la priorité, ou franchise, et ne peut généralement pas dépasser une certaine limite, définie contractuellement, la portée. Le plafond d'un traité de réassurance est alors défini comme la somme de la priorité et de la portée.

4.2.1. Le traité en excédent de sinistre

La garantie du réassureur n'est mise en jeu que dans le cas où la perte finale au titre d'un seul sinistre dépasse un chiffre fixé à l'avance, priorité et dans la limite de la portée du traité. Ce dernier peut être complété par un autre traité en excédent de sinistre, qui ne joue que pour la proportion dépassant le plafond fixé pour le premier traité.

On parle d'excédent de sinistre par risque lorsque la couverture et ses modalités s'appliquent risque par risque, c'est-à-dire police par police. On parle d'excédent de sinistre par événement lorsque la couverture et ses modalités s'appliquent pour des sinistres qui sont le cumul de risques individuels sinistrés lors d'un même événement. La notion d'événement fait alors l'objet d'une définition particulière au sein du contrat de réassurance. Dans la pratique, il est fréquent d'observer l'utilisation de couvertures en excédent de sinistre par événement pour la réassurance des dommages liés aux périls naturels ou au risque terroriste.

En contrepartie de la prestation du réassureur, la cédante doit s'acquitter d'une somme exprimée en pourcentage du revenu brut des affaires couvertes. L'assureur verse généralement un dépôt minimal PMD.

❖ Les avantages et limites du traité en excédent de sinistre

Cette couverture permet à la cédante de limiter ses engagements nets par sinistre ou par événement à un maximum déterminé à l'avance, cela est particulièrement important dans les cas de cumul.

De surcroît, la prime versée au réassureur ne représente qu'une fraction assez faible des revenus perçus par l'assureur. Ce dernier peut alors conserver plus de primes.

Ceci dit, l'excédent de sinistre présente également des inconvénients, en effet, la couverture ne concerne que la dimension du sinistre, ainsi, toute augmentation de la fréquence des sinistres est entièrement supportée par l'assureur jusqu'à concurrence de la priorité.

D'autre part, le dépôt minimal dû au titre de la prime de réassurance en excédent de sinistre est souvent versé aux réassureurs par la cédante avant qu'elle ne perçoive le revenu des primes correspondantes à l'année de couverture. Ce qui peut causer un manque de liquidité pour la cédante. De plus, les réassureurs ne versent aucun intérêt sur ces dépôts.

4.2.2. Le traité en excédent de perte ou stop loss

Cette forme de réassurance protège les résultats d'une branche déterminée contre tout excédent du taux de sinistre par rapport un taux de sinistre préconvenu. Cette protection est limitée par un certain plafond, qui lui aussi convenu à l'avance, qui peut être tel taux de sinistres ou tel montant en valeur absolue.

Elle est ainsi bien adaptée à la couverture des risques catastrophiques, c'est à dire de risques qui ont une faible probabilité de survenance, mais qui sont susceptibles de mettre en péril de façon significative les comptes d'une cédante. Ceci dit, le coût du transfert de risque qui en résulte est généralement assez élevé.

5. Choix de la réassurance par branche ⁹

D'une manière générale, un programme de réassurance efficace doit permettre à une cédante de limiter les fluctuations annuelles de la sinistralité qu'elle conserve, et assurer un véritable transfert de la sinistralité catastrophique.

Toutefois, le besoin et l'intérêt d'une cédante vis à vis de la réassurance diffèrent selon les branches d'assurance et la nature même des périls assurés. Il en va consécutivement de même pour les solutions de réassurance (type, forme, modalités) qu'elle est amenée à choisir.

En effet, le choix du type de traité pour une branche donnée se fait en fonction des avantages qu'il offre et les inconvénients qu'il présente. Certains types de traités, qui conviennent à une telle branche, ne conviennent pas nécessairement à une autre.

⁹ NATIONS UNIES, « Problèmes de réassurance dans les pays en voie de développement », SCOR, « Risques d'entreprise et système d'information », Juin 2009

Dans l'assurance sur la vie, il est possible de prévoir le nombre de décès, qui risque de survenir de façon presque sûre par le biais de la table de mortalité, ainsi, le seul problème réside dans le nivellement des montants assurés. Afin d'y faire face, le traité en excédent de plein, qui porte sur les mêmes conditions de l'assurance initiale, serait le mieux adapté.

Le système de traité en excédent de plein convient également à la branche incendie, toutefois, une compagnie d'assurances nouvellement créée devrait commencer par un traité en quote part, en attendant d'avoir assez d'expérience pour pouvoir souscrire ses risques de façon judicieuse. Pour les gros risques ou les risques peu désirables, le recours au facultatif est inévitable

La réassurance en excédent de sinistre se voit nécessaire lorsque la compagnie souscrit des volumes importants d'affaires comportant des risques de catastrophes, comme les garanties étendues aux dommages causés par des typhons, des inondations et des tremblements de terre. De plus, la survenance d'un nombre exceptionnel de petits sinistres au cours de la même année peut avoir des conséquences catastrophiques sur le bilan de la cédante, cette dernière peut acheter une couverture Stop-loss afin d'y remédier.

Dans l'assurance des facultés maritimes, ceux sont généralement les traités en quote part qui prédominent, du fait que le traité en excédent de plein est complexe dans son fonctionnement et lourde dans sa gestion d'un point de vue administratif puisque chaque contrat d'assurance doit être analysé pour déterminer le taux de cession y afférent, la cession de prime et la responsabilité du réassureur dans la sinistralité et en particulier, les déplacements de la cargaison, le transbordement, les expéditions fractionnées, le type de navire utilisé.

Le traité en excédent de sinistre écrête les grands sinistres, ce qui permet de limiter le besoin en capital en améliorant l'homogénéité de la rétention. Il est destiné à couvrir des demandes peu importantes liées aux comptes ordinaires d'assurance des facultés et non pas aux accidents plus graves tels que les pertes totales, pertes partielles importantes et des garanties pour des montants considérables. De plus, l'administration du traité en excédent de sinistre est très simple puisqu'il suffit de fixer la prime avant le renouvellement et de suivre uniquement les sinistres dépassant la priorité.

Dans l'assurance sur corps de navires, on a recours aussi bien aux traités en quote part qu'aux traités en excédent de plain. Comme le problème compliqué consistant à répertorier es engagements, qui caractérise la faculté, ne se pose pas dans l'assurance sur corps de navire, on peut aussi avoir recours aux traités en excédent de sinistres.

En résumé, une compagnie nouvelle et de petite envergure doit avoir recours au début aux traités de réassurance en quote part. En effet, en début d'activité, la cédante a besoin de se constituer un portefeuille susceptible de supporter des écarts majeurs. Elle pourra également faire appel à son réassureur qui lui fournira des éléments techniques tels que les tarifs, modèles de contrats et le suivi de la sinistralité. En début d'activité, le réassureur propose une aide financière en ce sens qu'il prend en charge sa part des provisions techniques, qui peuvent être très importantes lorsque le portefeuille est en croissance pour les branches à développement long. Au niveau comptable, la réassurance en quote-part peut servir à l'établissement d'une marge de solvabilité satisfaisante. La quote-part permet de réaliser une stabilisation absolue du résultat de l'assureur. Dès que ce portefeuille est arrivé à maturité, la cédante peut se passer de sa réassurance en quote-part.

Si la part retenue par l'assureur pour son compte propre expose éventuellement celui-ci à une accumulation catastrophique d'événements sources de sinistres, la compagnie peut se protéger davantage par une couverture non proportionnelle en excédent de sinistre au fonctionnement simple. Elle a ainsi la possibilité de se constituer progressivement des réserves financières grâce aux bénéfices réalisés sur les affaires souscrites, tout en se développant et en renforçant son expérience en matière de souscription, de règlement des sinistres et d'investissement. Ensuite, la compagnie devra accroître progressivement la part des risques qu'elle conserve pour compte propres en fonction de l'amélioration des résultats obtenus et du renforcement de sa position financière.

Plus tard, lorsque la compagnie se sera constituée un portefeuille équilibré, et qu'elle aura acquis une expérience technique et une capacité financière suffisantes, elle devra, pour des branches d'assurance assez simples, songer à abandonner le premier système de réassurance en faveur d'une garantie en excédent de plein, elle y gagnera de retenir pour son compte propre un volume plus important des revenus primes et de pouvoir fixer de manière sélective la limite de chacun de ses engagements dans son portefeuille net, qui dans l'ensemble gagnera ainsi en qualité et en stabilité par rapport à des acceptations brutes.

SECTION 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE REASSURANCE : QUELLE NECESSITE POUR LA CEDANTE

La prise en compte de la réassurance est au cœur de la directive Solvency II. D'une part, la réassurance est considérée comme un outil d'atténuation de risque, puisque, les besoins en capitaux seront étroitement liés aux politiques de réassurance et donc aux efforts déployés pour optimiser les programmes, ainsi, la cédante pourra augmenter significativement son ratio de solvabilité en faisant uniquement évoluer son programme de réassurance.

D'autre part, le risk management préconise la conception d'une cartographie des risques de réassurance afin d'assurer une gestion saine et prudente de ce mécanisme de cession et ce pour une bonne gouvernance. Ceci, nous mènera à présenter dans cette section l'impact de la réassurance, les risques inhérents et leur gouvernance.

1. L'impact de la réassurance sur la marge de solvabilité¹⁰

La conception d'une cartographie des risques de réassurance se voit nécessaire pour le calcul du SCR exigé dans la directive Solvency II. En effet, la cartographie constitue à un préalable et permet d'identifier les risques liés au processus de réassurances. Ces risques identifiés sont analysés un par un, puis agrégés afin de calculer le fonds propres nécessaires pour chaque risque, constituant ainsi une partie du SCR exigé.

Toutefois, l'intégration du programme de réassurance dans le calcul du SCR n'est pas aisée car les outils de gestion concernés sont trop souvent éparés. Le manque d'un outil centralisé se fait alors ressentir, surtout dès qu'une phase de simulation de la résistance d'un programme de réassurance, ou qu'un suivi des tiers réassureurs, s'avère nécessaire.

Notons également que le SCR pourra varier en fonction de deux critères : la notation et la diversification des réassureurs. De ce fait, la cédante doit faire un arbitrage entre le placement de ces affaires auprès d'un réassureur noté CCC-, sachant que sa notation a pour effet d'augmenter le SCR par rapport à un réassureur AAA ?

¹⁰ Bastien Solioz, « L'impact de la réassurance sur la marge de solvabilité et le SST », Novembre 2009

De plus, le risque de contrepartie doit systématiquement être apprécié. Ce risque représente la perte potentielle réalisée par la cédante dans l'hypothèse d'une défaillance future du réassureur. Il convient de l'examiner auprès de tous les réassureurs sollicités sans perdre de vue d'autres critères, qui sont également à prendre en compte dans la gestion du risque de contrepartie, comme la relation avec le réassureur (retard de paiement, etc.), sa situation financière, son rating (par une agence de notation agréée type S&P) et l'antériorité de la relation entre les deux parties.

Enfin, la réassurance va progressivement devenir un outil de pilotage stratégique susceptible de dégager d'importantes capacités d'investissement, en effet, l'appétence des cédantes pour le risque et leurs besoins en capitaux seront en effet étroitement liés aux politiques de réassurance et donc aux efforts déployés pour optimiser les programmes. Ceci suppose là encore une gestion efficace de ce mécanisme et une identification préalable des risques engendrés par la conclusion d'un contrat de réassurance. Inversement, un suivi défaillant des opérations de réassurance peut être considéré comme un risque opérationnel en tant que tel, au même titre que le risque Système d'Information

2. La réassurance comme source de risque¹¹

La réassurance constitue un vecteur efficace pour réduire les risques des assureurs vis-à-vis de leurs engagements et pour optimiser leurs exigences en fonds propres comme nous l'avons déjà cité dans la section précédente.

En revanche, une meilleure connaissance des risques peut être aussi l'occasion d'une prise de conscience que la réassurance induit elle-même à des risques : du point de vue de l'assureur, la réassurance est moins un transfert de risques qu'un échange de risques. En particulier, la meilleure prise en compte du risque de contrepartie des réassureurs peut modifier sensiblement la structure des traités de réassurance par la recherche d'une meilleure protection vis-à-vis de ce risque à l'image de la structuration des Cat bonds.

¹¹ Autorité des marchés financiers Québec, « Ligne directrice sur la gestion des risques liés à la réassurance », Juillet 2013

D'ailleurs, KPMG considère, dans son rapport de mai 2002 pour la Commission européenne, que parmi les onze risques touchant les sociétés IARD, trois sont directement liés à la réassurance : inadaptation de la couverture de réassurance ; risque de crédit sur les créances auprès des réassureurs et risque opérationnel lié aux opérations de réassurance. Ajouté à cela, les risques de liquidité et juridique liés à la conclusion d'un contrat de réassurance. Nous présentons succinctement ces risques comme suit

2.1. Le risque de défaut des contreparties de la réassurance

Bien que la réassurance permette de réduire la volatilité des résultats et la probabilité de ruine, elle entraîne, pour la cédante, un risque de crédit du fait que le réassureur peut ne pas être en mesure de régler les sinistres ou que le montant remboursé peut être différent de ce que la cédante s'attendait à recevoir.

2.1.1. Définitions du risque de défaut des contreparties de la réassurance¹²

Le risque de défaut défini par Solvency II : « est le risque de perte résultant d'une défaillance imprévue ou d'une dégradation de la note de crédit des contreparties ou des débiteurs de contrats de réduction des risques, tels que des dispositifs de réassurance. Le risque de contrepartie doit couvrir les contrats de réduction des risques suivants :

- ❖ Les traités de réassurance ;
- ❖ Les produits dérivés et de titrisation ;
- ❖ Les créances auprès d'intermédiaires.

Par ailleurs, l'association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA) renferme la définition suivante du risque de crédit :

« Le risque de perte financière découlant du défaut ou des mouvements de l'attribution d'une cote de crédit aux émetteurs de valeurs mobilières (dans le portefeuille de placement de la société d'assurances), aux débiteurs (les débiteurs hypothécaires), ou aux contreparties (sur contrats de réassurance, contrats d'instruments dérivés ou dépôts) et intermédiaires, envers lesquels la société a une exposition.

¹² Autorité de contrôle prudentiel, ACP, Banque de France, « Analyse du risque de contrepartie de la réassurance pour les assureurs français », Avril 2013

Le risque de crédit englobe le risque de défaut, le risque de décote ou de migration, le risque indirect de crédit ou d'écart de taux, le risque de concentration et le risque de corrélation. Les sources du risque de crédit sont les contreparties de placement, les titulaires de police (sous forme de primes à recouvrer), les réassureurs, les intermédiaires et les contreparties d'instruments dérivés. »

De ce fait, le risque de défaut du réassureur peut résulter de l'incapacité ou du refus potentiel du réassureur, ou d'une partie prenante dans le cadre d'un transfert de risque alternatif, de respecter ses obligations envers la cédante.

2.1.2. Les effets du risque de défaut des réassureurs

Le réassureur prend à sa charge une partie des prestations que l'assureur s'est engagé directement à verser à son assuré, ceci se traduit par l'inscription à l'actif de l'assureur des provisions à charge de réassureur, mais si ce dernier est défaillant, seul l'assureur demeure responsable vis-à-vis son assuré car il y est tenu contractuellement, et il n'existe aucun lien juridique entre l'assuré et le réassureur débiteur. L'assureur sera tenu d'indemniser son assuré en cas de sinistre même si le réassureur ne respecte pas son engagement.

Ainsi, la défaillance d'un réassureur peut donc fragiliser la solidité financière d'un assureur et causer même sa faillite. Ceci dit, l'assureur peut prévoir certaines précautions telles que l'inscription au passif du bilan des provisions brutes de réassurances ou prévoir des garanties destinées à protéger ces créances à savoir la mise entre ses mains des sommes correspondantes à sa part dans les provisions techniques (dépôts espèces), des titres nantis au profit de l'assureur où une lettre de garantie émise par une banque.

Afin de mesurer le risque de défaut, on utilise les ratings des réassureurs. C'est une note déterminée par des agences de notation telles que Fitch Ratings, Moody's ou Standard and Poor's. Ces agences scrutent tous les éléments de rentabilité des réassureurs : notation de la dette, de la solidité financière, de la crédibilité des dirigeants, de la cohérence stratégique et donnent une note au réassureur. Cette note peut aller d'AAA à D.

2.1.3. La prise en charge du risque de contrepartie par Solvency II

Le risque de contrepartie est devenu une préoccupation grandissante pour les assureurs, bien que les faillites des réassureurs sont jusqu'à ce jour rares, toutefois, des événements catastrophiques tels que l'attentat du World Trade Center ont mis en lumière le problème crucial de la capacité des réassureurs à payer les sinistres et désormais l'assureur doit prendre en considération la qualité des réassureurs en se référant aux notations émises par les agences de notations spécialisées afin de se conformer aux règles prudentielles de la directive Solvency II.

La prudence est de mise. Si l'achat de réassurance est un bon moyen pour optimiser le coût du SCR du module souscription de la formule Standard de Solvabilité 2, il ne faut pas perdre de vue que la réassurance est elle-même un facteur de risque. Dans son bilan, l'assureur possède principalement à son actif deux types de parts des réassureurs dans les provisions techniques :

- ❖ La part des réassureurs dans la provision pour primes non acquises ;
- ❖ La part des réassureurs dans la provision pour sinistres à régler.

L'assureur qui se réassure s'expose ainsi au risque de contrepartie du réassureur. Et ce d'autant plus qu'en cas de faillite du réassureur, l'assureur est tenu d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses assurés, la faillite d'un réassureur n'étant pas opposable à l'assuré.

La sécurité financière du réassureur est donc décisive. Si les programmes de réassurance de l'assureur font intervenir des réassureurs disposant d'une signature de qualité, le coût en capital du risque de crédit (SCR risque de contrepartie) sera minime. En revanche, dans le cas contraire, l'économie en capital censée s'opérer par la réduction du SCR du risque de souscription sera nulle, car le coût du risque de contrepartie sera augmenté. D'où l'importance du choix des réassureurs, choix qui demeure largement tributaire de la notation attribuée par les agences.

En particulier, le nouveau régime prudentiel tient compte du risque de contrepartie généré par les réassureurs, à la fois dans le calcul du SCR au passif de la cédante et aussi dans le calcul de la créance sur les réassureurs à l'actif :

Les créances sur les réassureurs sont ajustées à la baisse pour prendre en considération les pertes probables en cas de défaut « attendu » des réassureurs. La moyenne des pertes probables sur l'ensemble des créances sur les réassureurs est prise en compte.

La question du maintien de la relation contractuelle cédante – réassureur sur les branches à déroulement long doit se poser en cas de baisse de notation. Certains contrats prévoient une « downgrading clause¹³ », qui permet à la cédante de résilier son contrat de réassurance en cas de baisse de la notation du réassureur d'un ou plusieurs rangs. Ces clauses sont décriées par les réassureurs et nombre de financiers pour leur effet pro-cyclique :

Effectivement, la résiliation des contrats ne peut qu'aggraver le changement de situation défavorable reflétée par la baisse de notation. Par ailleurs, pour la cédante, l'intérêt de ces clauses est à relativiser :

En effet, la résiliation n'est ouverte que pendant la durée du contrat (douze mois le plus souvent). La downgrading clause est donc un outil à réserver aux branches à déroulement court. Pour conserver le même niveau de couverture, la résiliation conduit la cédante à souscrire auprès d'un nouveau réassureur. Il peut cependant s'avérer difficile de trouver un réassureur disposant en cours d'année des capacités de souscription nécessaires. La prime récupérée au prorata temporis auprès du réassureur « dégradé » ne suffira par ailleurs pas nécessairement à régler le montant de la nouvelle prime. En particulier sur les couvertures de type événements naturels où la période de risque varie en fonction des saisons.

La liberté contractuelle laisse ici place à toutes les options : il serait par exemple envisageable de prévoir la constitution d'une garantie déterminée en fonction des provisions pour sinistres à payer et des IBNR¹⁴ dès lors que le réassureur descend à un certain seuil de notation. La seule contrainte sera alors de solliciter la mise en jeu de la garantie contractuelle avant toute déclaration d'insolvabilité.

¹³ Fabienne LEROY, « La chasse aux passifs est-elle ouverte ? Le run-off à l'aube de Solvabilité II », Ecole nationale d'assurances, ENASS Paris

¹⁴ IBNR : Incurred But Not Reported

La notation est un outil d'analyse parmi d'autres. Elle permet de prendre en considération un risque mais ne suffit pas à s'en prémunir. La cédante doit prendre en considération l'antériorité de la relation avec les réassureurs, interpréter les retards de paiements. Enfin, il y a lieu de préciser que le risque de contrepartie est une fonction décroissante de la durée des traités : plus la durée est courte, plus le risque diminue.

2.2. Le risque opérationnel lié aux opérations de réassurance

La majorité des compagnies concentraient leurs efforts sur l'évaluation des risques liés aux activités d'assurance (risques souscrits par la clientèle, options cachées des contrats) et de placements financiers (risque de taux, de liquidité et de crédit). Ces activités sont gérées par des techniques dédiées (provisions techniques, diversification, réassurance...).

En revanche, le degré de réflexion sur les risques opérationnels inhérents à l'exercice de toute activité semblait inférieur et variait sensiblement d'un établissement à l'autre. Ceci dit, depuis le début des années 2000 et les premières réformes réglementaires du secteur financier, les risques opérationnels font pleinement partie des dispositifs mis en place par les différents établissements dans le cadre de leur gestion des risques.

2.2.1. Définitions similaires du risque opérationnel

Bâle II attribue la définition suivante au risque opérationnel : est le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs. Inclut les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel ainsi défini inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

De même, Solvabilité II qualifie le risque opérationnel de : risque de pertes résultant de procédures internes inadaptées ou défaillantes, ou de membre du personnel et de systèmes, ou d'événements extérieurs. Le risque opérationnel ainsi défini comprend les risques juridiques mais non les risques découlant de décisions stratégiques ni les risques de réputation.

Dans le même ordre d'idée, le risque opérationnel liés aux opérations de réassurance pour la cédante peut être la conséquence d'arrangements contractuels inadéquats, d'une capacité insuffisante au niveau technologique ou administratif pour la prise en charge et le recouvrement des sommes dues de la part des réassureurs.

De ce fait, les risques opérationnels sont donc désormais considérés au même titre que les risques classiques d'assurance (Vie et Non vie), de crédit, marché, etc. Dans la mesure où ils contribuent tout autant à répondre aux exigences en capital économique et s'intègrent dans une culture de risque à part entière.

Les risques opérationnels, une fois identifiés, doivent faire l'objet d'un pilotage allant au-delà du contrôle interne existant. Sous Solvabilité II, l'avancée majeure consiste en effet à évaluer financièrement l'impact de ces risques. Cependant, cette étape de quantification s'avère être la plus délicate à intégrer dans les dispositifs actuels de risk management.

2.3.Le risque technique de réassurance où le risque résiduel

En matière de programme de réassurance, les conséquences du recours aux modèles internes sont importantes : la modélisation des risques va obliger les cédantes à se poser la question de l'efficacité de la réassurance, entraînant une certaine objectivation de l'achat de réassurance par rapport à la conservation de ce risque en interne. Dès lors que les risques sont connus, la société d'assurances est en mesure d'appréhender le coût de ces diverses sources de financement et donc d'en déduire une combinaison d'instruments - fonds propres, dettes ou réassurance - lui permettant de minimiser ses coûts.

La meilleure connaissance des risques par les assureurs peut modifier l'achat de réassurance de deux manières. Elle va valoriser tout d'abord les stratégies permettant de réduire ces risques. Il est probable que la souplesse de la réassurance sera utilisée pour des cessions de plus en plus précises : cession de tel risque particulier, protection du risque de réserve ou, au contraire, uniquement du risque pur de souscription... De plus, la perception de l'insuffisance de couverture par rapport à certaines expositions devrait se traduire par une augmentation dans certains pays des niveaux de réassurance en termes de protection de sévérité contre les événements extrêmes.

En somme, les traités de réassurance doivent être adaptés à la situation de chaque assureur afin de le protéger car les cas de défaillances des assureurs attribuables à un mauvais choix de traité sont nombreux et sont imputables le plus souvent à des écarts entre les besoins de réassurance et la couverture véritable prévue à l'entente pouvant se solder par un montant de risque retenu plus élevé qu'anticipé où des rédactions confuses des traités permettant au réassureur de contester les sinistres.

2.4. Le risque de liquidité lié aux opérations de réassurance¹⁵

La dernière crise financière mondiale a mis au jour de grandes faiblesses dans le fonctionnement du système financier mondial. Ces faiblesses expliquent qu'un choc relativement modeste tel que les pertes liées aux prêts hypothécaires à risque aux États-Unis ait pu mettre en branle une suite d'événements culminant en une grave crise sur les marchés financiers mondiaux.

La nette dégradation de la liquidité de marché des actifs que les institutions financières détenaient et la forte diminution de leur capacité de lever des fonds sur les marchés du financement de gros ont été des vecteurs importants dans la transmission et, particulièrement, l'amplification de ce choc. C'est pourquoi il est essentiel d'améliorer notre compréhension du risque de liquidité.

Le risque de liquidité se rapporte au manque de liquidité disponible pour faire face aux créances. Dans ce cas, une entreprise par exemple, peut encourir la faillite. Le risque de liquidité correspond également au risque de ne pouvoir vendre un produit à un prix avantageux. En effet, certains titres sont, par nature, moins liquides que d'autres et comportent un risque élevé

Du côté des compagnies d'assurances, il est aussi clairement question de considérer le risque de liquidité comme un risque à part entière, au même titre que le risque de crédit et le risque de marché. La réforme Solvabilité II, inspirée de la réforme bancaire Bâle II, a été élaborée pour améliorer l'évaluation et le contrôle des risques et repose sur trois piliers. Elle met très clairement l'accent sur le contrôle et la gestion des risques, parmi lesquels apparaît distinctement le risque de liquidité.

¹⁵ Thibault VAN EVERBROECK, « Valorisation de portefeuille sous une approche axiomatique du risque de liquidité », ISFA Lyon 2014

En matière de réassurance, la cédante encoure un risque de liquidité en faisant appel aux réassureurs. En effet, ce risque se manifeste à la survenance des sinistres et peut découler du délai possible entre le paiement de la prestation par l'assureur à son assuré et la réception de la prestation de réassurance. Ce qui peut pousser la cédante à liquider des titres à moindre valeur où détériorer la cadence des règlements des assurés, ce qui impacte négativement son image de marque et déjoue sa stratégie.

2.5. Le risque juridique lié aux opérations de réassurance

La mise en œuvre d'une convention de réassurance peut provoquer des situations conflictuelles entre les cédantes et les réassureurs, le risque juridique liés aux opérations de réassurance peut se manifester lorsque les conditions de l'entente ne représentent pas précisément l'intention de l'assureur ou lorsque l'entente ne peut pas être légalement exécutée.

A cet égard, il est important que l'utilisation de la réassurance fasse l'objet d'une gestion saine et prudente de la part de la cédante. La gestion des risques liés à la réassurance doit également être intégrée dans le cadre global de gestion des risques et s'inscrire dans le processus de planification stratégique.

3. Politique de gestion des risques de réassurance¹⁶

La gouvernance des risques s'inscrit dans le cadre du deuxième pilier de Solvency II, et tout assureur doit veiller à la bonne gestion des risques. La réassurance, en étant un processus de cession de risque, constitue également une source de risques additionnels, qui doivent être identifiés et mesurés afin de mettre en place les actions correctives. De ce fait, la cédante est tenue de mettre en place un processus de gestion des risques liés à la réassurance. Ce dernier doit prendre en considération les points suivants :

- ❖ La projection des besoins anticipés de réassurance et la nature et la capacité de la réassurance offerte;
- ❖ Le recours à la réassurance en tant qu'outil de gestion des risques, mais également en tant que source de risques additionnels, dans les scénarios utilisés ou les simulations de crises effectuées dans le processus de quantification des risques;

¹⁶ Bureau du surintendant des institutions financières Canada, « Saines pratiques et procédures de réassurance », Décembre 2010

- ❖ L'impact de la réassurance sur la gestion du capital, notamment, les décisions d'allocation de capital et les analyses d'émission ou de remboursement de capital.

D'autre part, la politique de gestion des risques liés à la réassurance devrait :

- ❖ Définir les limites de rétention en lien avec l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques de la cédante ;
- ❖ Etablir des limites quant aux montants et types de risques assurés qui sont automatiquement couverts par la réassurance;
- ❖ Définir les conditions et les critères relatifs à l'utilisation de la réassurance facultative;
- ❖ Prévoir un processus d'information et de formation pour le personnel concerné par des changements apportés au programme de réassurance ou sur le plan de sa couverture;
- ❖ S'assurer de la conformité du programme de réassurance aux exigences législatives;
- ❖ Analyser l'effet de la réassurance sur l'exposition aux risques d'assurance et sur la politique de souscription;
- ❖ S'assurer que tous les risques importants sous-jacents à l'activité de réassurance ont été identifiés et que des mesures d'atténuation ont été prévues pour gérer ces risques.
- ❖ Déterminer le processus de sélection des réassureurs, notamment les critères de sélection. Ce processus tient généralement compte de la diversification des sources de réassurance ainsi que de la situation financière des réassureurs (Raiting)

De surcroit, la cédante doit veiller à l'application de la politique définie pour une bonne gouvernance des risques, pour ce faire, il y a lieu de définir un processus de contrôle et suivi de l'application de la politique. Il pourrait porter notamment sur les éléments suivants :

- ❖ La vérification du respect des limites de rétention établies;
- ❖ L'examen de la situation financière des réassureurs;
- ❖ Le suivi des limites de concentration pour l'exposition au risque de contrepartie par réassureur;
- ❖ Le suivi du recouvrement des réclamations de réassurance;
- ❖ Le contrôle visant à s'assurer que les transferts de risque réels sont tels qu'anticipés.

CONCLUSION PARTIELLE

Nous nous sommes intéressés dans ce chapitre au double effet que peut avoir la réassurance sur la gestion des risques par la cédante. D'une part, la réassurance est un outil d'atténuation des risques d'assurance par le biais de ses différents modes et formes. D'autre part, l'utilisation de ce processus de cession de risque constitue une source de risques additionnels, qui peuvent se manifester pendant ou après la conclusion d'une entente de réassurance.

De surcroît, la réassurance est au cœur des préoccupations abordées par la directive Solvency II : Dans son premier pilier, la réassurance permet de diminuer le besoin en capital et constitue une source de risque de diversification.

Ceci dit, la réglementation européenne introduit également une compréhension et une gestion plus fine des risques, notamment les risques liés à la réassurance. En effet, cette dernière expose la cédante à des risques additionnels tels que le risque de contrepartie du réassureur ou du courtier international, le risque de liquidité engendré par un manque de réactivité du réassureur ou encore l'adoption d'un programme de réassurance inadéquat et risque de découvert pour certaines affaires.

Enfin, la nouvelle directive exige la mise en place d'un système d'identification de ces risques, l'évaluation de leur impact et leur intégration dans la gestion globale des risques (ERM) et ce pour une meilleure gouvernance des risques.

PARTIE PRATIQUE

❖ *CHAPITRE 1 : LA REASSURANCE AU SEIN DE LA CASH ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL*

❖ *CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE REASSURANCE*

CHAPITRE I : LA REASSURANCE AU SEIN DE LA CASH ASSURANCES ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL

L'élaboration d'une cartographie des risques de réassurance nécessite, au préalable, la connaissance de la compagnie d'assurances, à savoir sa taille, la structure et la qualité de son portefeuille afin de pouvoir définir la méthodologie de travail la plus adaptée.

A cet égard, nous avons choisi de présenter dans une première section, la compagnie CASH assurances et l'importance de l'activité de réassurance, qui conditionne la pérennité de l'entreprise. La deuxième section, exposera la méthodologie de travail que nous avons suivi afin de mettre en place la cartographie des risques de l'activité de réassurance.

❖ **Section 1 : L'activité de la réassurance au sein de la CASH assurances**

❖ **Section 2 : Méthodologie de travail et phase de préparation**

SECTION 1 : L'ACTIVITE DE LA REASSURANCE AU SEIN DE LA CASH ASSURANCES

1. Présentation de la compagnie d'assurances des hydrocarbures

1.1. Histoire et Création de la CASH assurances¹⁷

La compagnie d'assurances des hydrocarbures CASH a été créée en 1999 et a commencé à exercer son activité en 2000.

Son capital social a fait objet de plusieurs augmentations, passant de 2.8 Milliards DA en 2010 à 7.8 Milliards DA en 2011, grâce à un apport en numéraire de la SONATRACH. Le ministère de l'énergie détient ainsi 82%, le reste revient au ministère de Finance, partagé à hauteur de 12% pour la CAAR, et 8% pour la CCR

La compagnie a été conçue au départ afin de répondre aux besoins de SONATRACH en termes d'assurance des hydrocarbures, pour ensuite attirer les grands complexes de dessalement d'eau, le projet Métro d'Alger et l'autoroute est-ouest, soit en phase de construction ou d'exploitation et ce grâce à son savoir-faire.



Assurances

Logo de la CASH Assurances

Slogan : L'assurance en toute confiance

Activité : **Compagnie d'assurances**

Création : **1999**

Forme juridique : **Spa**

Siège social : **135 Boulevard des Martyrs. Alger. Algérie**

Capitalisation : **7.8 Milliards DA**

Chiffre d'affaire 2014 : **12.0 Milliards de DA**

Résultat net 2014 : **819 Millions DA**

Effectif : **489**

Site Web: <http://cash-assurances.dz>

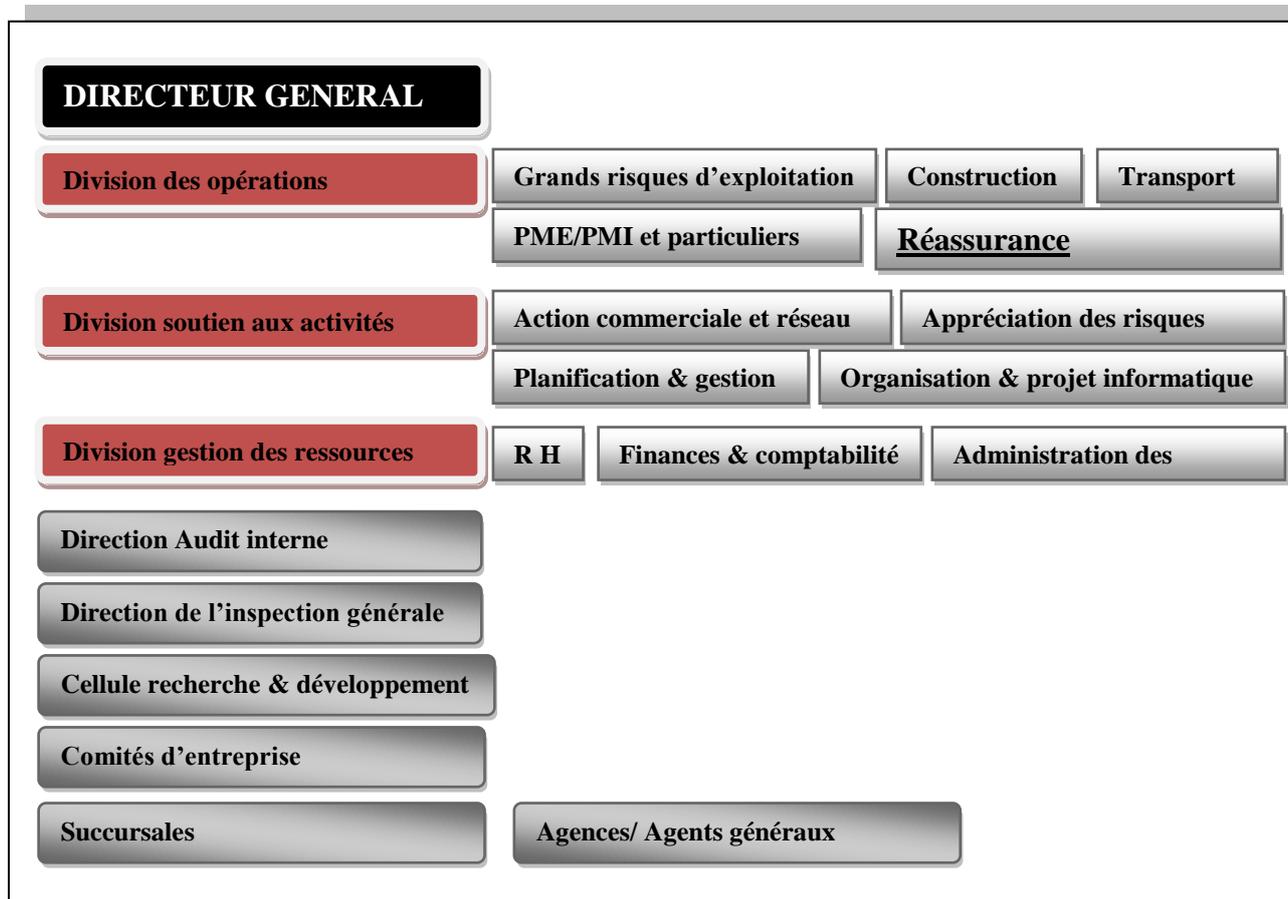
Ceci a permis à la CASH d'occuper la position de Leader en assurance des grands risques techniques sur le marché Algérien, Toutefois, ces dernières années, l'affaire décida de s'orienter vers les PME/PMI afin de diversifier son portefeuille, et éliminer ainsi un risque de concentration.

¹⁷ Rapport d'activité 2014 de la CASH assurance

1.2.L'organigramme de la CASH et le rattachement de la structure de réassurance

L'organigramme actuel de la CASH est détaillé comme suit ¹⁸:

Figure 12 : Organigramme de la CASH et rattachement de la direction de réassurance



La CASH est organisée sous forme de trois principales divisions dont la division des opérations techniques, à laquelle est rattachée la structure de réassurance, où nous avons passé notre stage. Ajouté à ces divisions, les directions d'audit, d'inspection, de comité d'entreprises et une cellule de R&D. le réseau de distribution de la CASH s'étend sur 3 succursales, à l'est, centre et ouest du pays et 26 agences (directes et indirectes)

¹⁸ Rapport annuel de l'activité de la CASH assurance 2014

1.3. La CASH au sein du marché des assurances Algérien

Le secteur des assurances en Algérie connaît un ralentissement de la croissance du CA, qui s'est établi à 114.1 milliards DA au titre de l'exercice 2014, soit une progression de 7.7% contre 15% en 2013

Inversement, Le chiffre d'affaires de la CASH en 2014, s'est établi à plus de 12 milliards de DA, en hausse de 24 % comparativement à l'année 2013.

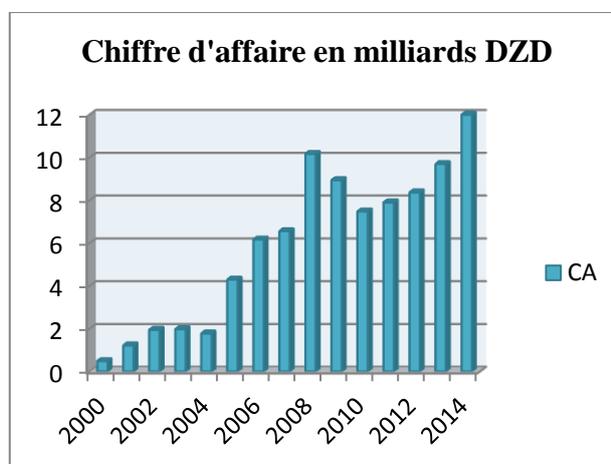


Figure 13 : L'évolution du chiffre d'affaire de la CASH

Ce chiffre d'affaire permet à la CASH de détenir une part de marché de 10.4% contre 9.2% en 2013, et conserver sa 4^{ème} dans le classement des compagnies d'assurances algériennes, ceci dit, elle est 2^{ème} compagnie plus importante en Hors automobile.

Cette tendance favorable pour la CASH est motivée par les choix stratégiques adoptés par le management à savoir les développements des risques d'entreprises PME et de transports, ainsi que, l'élargissement du réseau de distribution pour une meilleure proximité.

Ceci dit, cette évolution est également portée par la branche Engineering qui enregistre une progression de **54 %** par rapport à l'année précédente et représentant ainsi **39.5%** du chiffre d'affaires de l'exercice.

1.4. La structure du portefeuille de la CASH et son évolution

Tableau 5: Les primes émises par branches et leurs parts dans le chiffre d'affaire de la CASH

Branches	Primes émises en millions DZD		Evolution des primes par branches	La part des branches	
	2013	2014	La variation	2013	2014
Incendie	4 627	5 091	10%	48%	42%
Engineering	3 085	4 749	54%	32%	40%
Transport	756	888	17%	8%	7%
Responsabilité Civile	255	254	0%	3%	2%
Risques Divers	44	53	20%	0,45%	0,44%
Total IARDT	8 766	11 036	26%	90%	92%
Catastrophes Naturelles	49	89	82%	1%	1%
Automobile	887	877	-1%	9%	7%
Total	9 702	12 002	24%	100%	100%

La structure du portefeuille de la CASH reste inchangée, les branches incendie et engineering prédominent et accaparent 82% du portefeuille de la compagnie.

Aussi, la branche Engineering, qui constitue un atout pour la CASH, a enregistré une évolution remarquable de 54% entre 2013-2014.

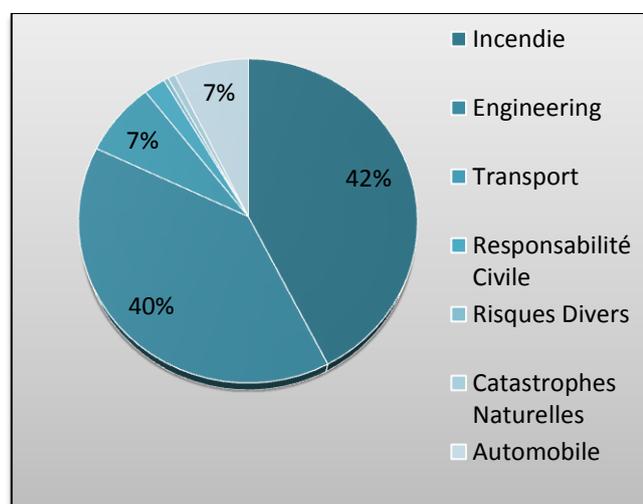


Figure 14 : Structure du portefeuille de la CASH en 2014

1.5. Respect de la réglementation

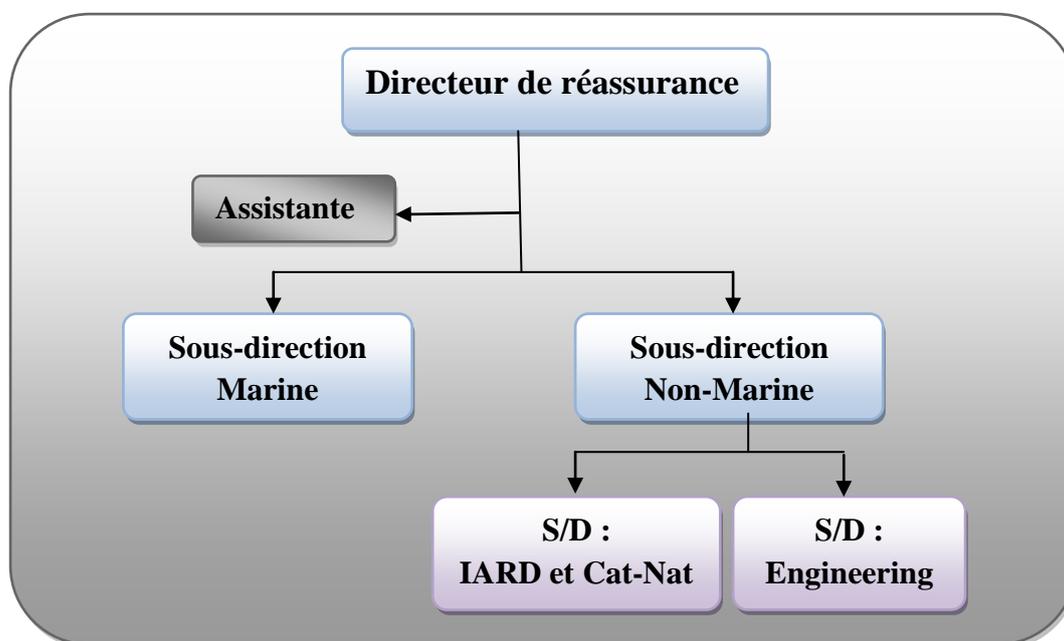
Le niveau des fonds propres de la CASH et sa politique de réassurance prudente assurent le respect des règles prudentielles qui encadrent l'activité de réassurance, d'ailleurs, sa marge de solvabilité s'élevant à 10.2 milliards DA représente 4 fois le minimum réglementaire exigé.

2. Présentation de la structure de Réassurance¹⁹

La Direction Réassurance fait partie de la division des opérations techniques. Elle est organisée en deux sous directions : Sous-direction marine et Sous-direction non marine qui assurent les placements des affaires souscrites par la CASH en réassurance conventionnelle ou facultative et contribuent à la souscription des nouvelles affaires en Incendie & Engineering et Responsabilité Civile Générale (RCG).

Schématiquement, elle est présentée comme suit :

Figure 15 : Schéma organisationnel de la structure de réassurance



Etant donnée, la structure du portefeuille de la CASH, composé principalement des risques de pointe des grandes entreprises, le recours à la réassurance conditionne la pérennité de la compagnie. De ce fait, la direction de réassurance occupe une place importante pour le placement des affaires et la gestion des traités et le facultatif.

¹⁹ Rapport d'activité de réassurance 2014 de la CASH assurance

2.1. Les cessions par branche

La prédominance des risques de pointe dans le portefeuille de la CASH explique le taux de cession élevé, enregistré à hauteur de 85% en 2014.

Tableau 6 : Les taux de cession par branche

En milliers DA en 2014

Désignation	Chiffre d'affaires	Cessions	Taux de cession
Incendie	5 091 149	4 713 386	92%
Engineering	4 061 516	3 798 982	93%
R.C	254 136	183 352	72%
RC Décennale	687 306	689 563	100%
Risques Divers	52 341	4 521	9%
CAT NAT	88 688	72 122	81%
Transport	887 994	785 625	88%
Ass. de Personne	31 386	0	0%
Automobile	872 445	0	0%
Total	12 026 961	10 247 551	85%

Les branches Incendie et Engineering, qui constitue à elles seules 82% du chiffre d'affaire de la CASH, sont cédées avec des taux atteignant les 93%. Ceci s'explique par la spécificité des affaires souscrites, comportant des risques de pointes, principalement SONATRACH et ses filiales. Aussi, la branche RC décennale est totalement cédée et ce dans le cadre de pool d'assurance géré par la CCR Alger.

2.2. Les cessions et commissions par mode de réassurance : Traité et Facultatif

Les cessions conventionnelles représentent 22,97% du total des cessions, contre 77,03% pour les cessions facultatives.

En effet, Le portefeuille de la CASH reste à prédominance grand risque nécessitant une forte réassurance facultative.

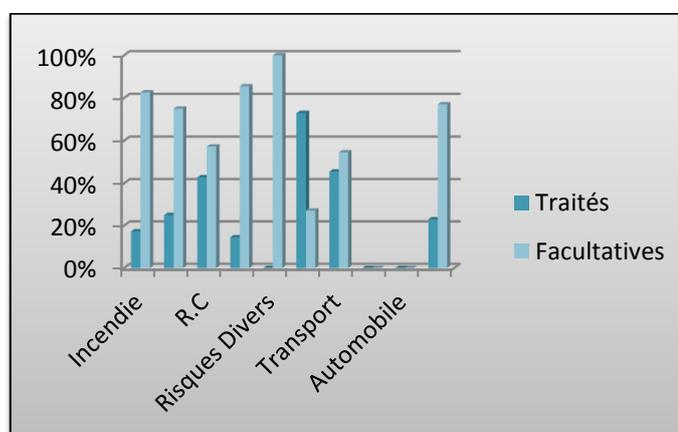


Figure 16 : Les cessions par mode de réassurance

A noter que les commissions conventionnelles représentent 52% (716 millions DA) du total des commissions de 2014 contre 47% (658 millions DA) pour les commissions sur les affaires facultatives. Cette structure inversée par rapport aux cessions, est expliquée par le fait que les traités présentent de meilleurs taux de commissionnement, et sont réservés à des portefeuilles plutôt homogènes.

2.3. La part des réassureurs dans les sinistres payés par branche

La part des réassureurs dans les sinistres réglés s'élève à 3,299 milliards DA, soit 83% du montant global des règlements de la CASH, ce qui est correct au vu des cessions importantes effectuées. Ce montant est récupéré presque en totalité, ce qui traduit une disponibilité des réassureurs et leur réactivité.

Tableau 7 : Les sinistres réglés à charge des réassureurs et leurs récupérations

En milliers de DA					
Branche	Règlements à charge des réassureurs	Montant global des règlements	part des règlements à charge des réassureurs	Montant global des récupérations des sinistres	Taux de récupération
Incendie	920 112	1 156 049	80%	919 764	100.0%
Engineering	1 714 672	1 790 152	96%	1 710 631	99.8%
R.C	3 933	6 438	61%	3 933	100.0%
RC Décennale	7	8	88%	7	100.0%
Risques Divers	0	3 599	0%	0	0,00%
CAT NAT	0	0	0%	0	0,00%
Transport	655 512	689 135	95%	655 320	100.0%
Ass. de Personne	4 828	11 698	41%	4 828	100.0%
Automobile	0	294 370	0%	0	0,00%
TOTAL	3 299 063	3 951 449	83%	3 294 484	99.86%

2.4. Les cessions par nationalité de réassureurs

La répartition des cessions par nationalité de réassureurs constitue un élément essentiel et traduit la concentration des cessions, qui peut constituer un risque en cas de défaut d'un réassureur ou du pays.

Il est clair que les cessions nationales prédominent, ce qui est judicieux d'un point de vue économique puisque les primes sont conservées au niveau national afin de réduire le transfert des devises.

En milliers de DA		
<i>Cessions totales</i>	<i>Cessions Nationales</i>	<i>Cessions Internationales</i>
10 247 551	5 714 075	4 533 476
100%	56%	44%

Tableau 8 : Les cessions par nationalité de réassureur

Concernant, les réassureurs internationaux, la CASH traite avec des réassureurs bien notés par les agences spécialisées. La sélection est sujette à un premier niveau de contrôle au près du ministère des finance et une politique prudente adoptée par la CASH. Les réassureurs sont principalement :

- ❖ **AFRICA Ré, SCOR, HANNOVER Ré, CCR Paris.**

Les cessions nationales représentent 55.76% de la cession globale contre 44.23% pour les cessions à l'international.

Il y a lieu de souligner que les cessions nationales sont effectuées auprès d'un seul réassureur national à savoir la CCR.

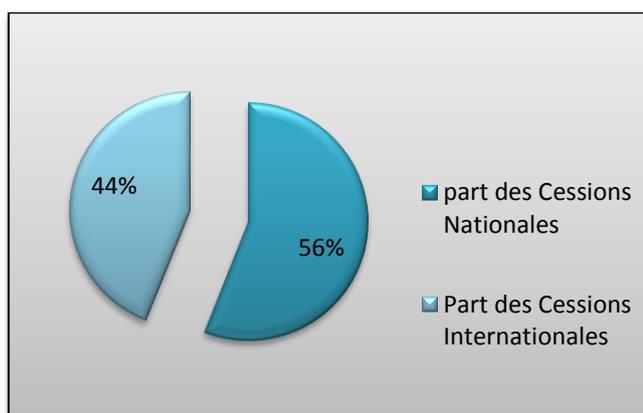


Figure 17 : Les cessions par nationalité de réassureur

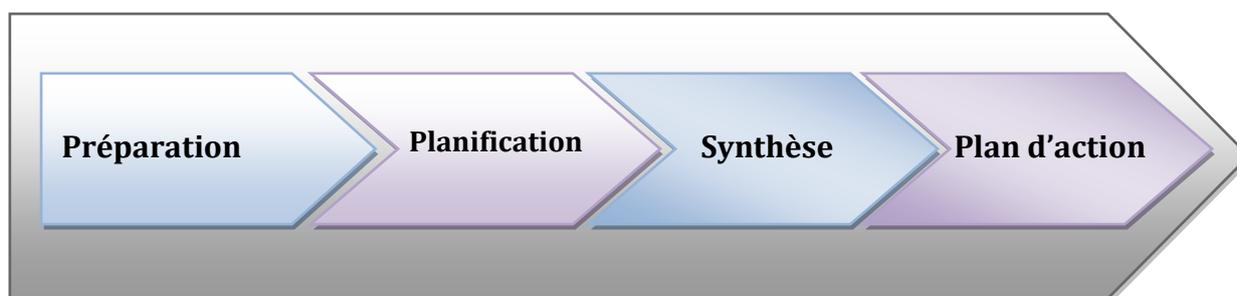
Cette dernière bénéficie d'une cession obligatoire de 50% au titre de la réglementation algérienne. De plus, elle est considérée comme le réassureur principale de la CASH de ses traités.

Certes, la CCR a reçu une note encourageante de B+ pour sa solidité financière, attribuée par AM Best. Toutefois, la concentration de plus que la moitié des affaires auprès d'elle, peut constituer un risque.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE TRAVAIL ET PHASE DE PREPARATION

Cette section sera dédiée à la présentation de la phase de préparation de la cartographie, qui figure dans notre modèle référentiel, présenté dans la partie théorique et dont les phases s'enchaînent comme suit :

Figure 18 : Les phases de mise en place de la cartographie des risques de réassurance au sein de la CASH



La phase préparation détermine l'approche adoptée par nos soins pour l'élaboration de la dite cartographie ainsi que les outils que nous avons utilisés afin de mener à bien notre projet.

Ensuite nous allons définir les échelles d'évaluation des risques en termes de fréquence et probabilité. Pour conclure, cette section sera clôturée par l'identification des processus et sous processus du mécanisme de réassurance au sein de la CASH, aux quels, les risques sont associés.

Enfin, il y a lieu de préciser que notre travail a été effectué au niveau de la sous-direction non marine, cette dernière comprend la réassurance des risques d'exploitation : incendie et engineering ainsi que la réassurance des catastrophes naturelles

1. Le choix de la cartographe et l'approche d'élaboration

Par contrainte de temps, nous avons jugé judicieux d'opter pour une cartographie thématique, car la cartographie globale est un long processus qui peut s'étaler sur plusieurs mois et englobe l'ensemble des activités de la compagnie d'assurances. De ce fait, nous avons délimité notre champ d'intervention et centré notre étude sur les risques que peut encourir la CASH assurances en faisant appel à la réassurance.

Le choix de la structure de réassurance est motivé par la spécificité de cette activité : d'une part, la réassurance permet à la cédante de réduire et homogénéiser ses risques mais d'autre part, elle l'expose à différents risques.

De surcroît, la structure de réassurance occupe une place prépondérante au sein de la CASH assurances, au vu des risques de pointes souscrits nécessitant un recours excessif à la cession. Comme nous l'avons présenté précédemment, la branche incendie et engineering représente 82% du chiffre d'affaire de l'affaire, ce dernier est cédé à hauteur de 85%.

Ensuite, nous avons opté pour une approche Bottom up, dite ascendante. Cette approche nous a paru la mieux adaptée, vu que les risques sont identifiés en collaboration avec les gestionnaires de la structure de réassurance, propriétaires des processus et quelques responsables techniques.

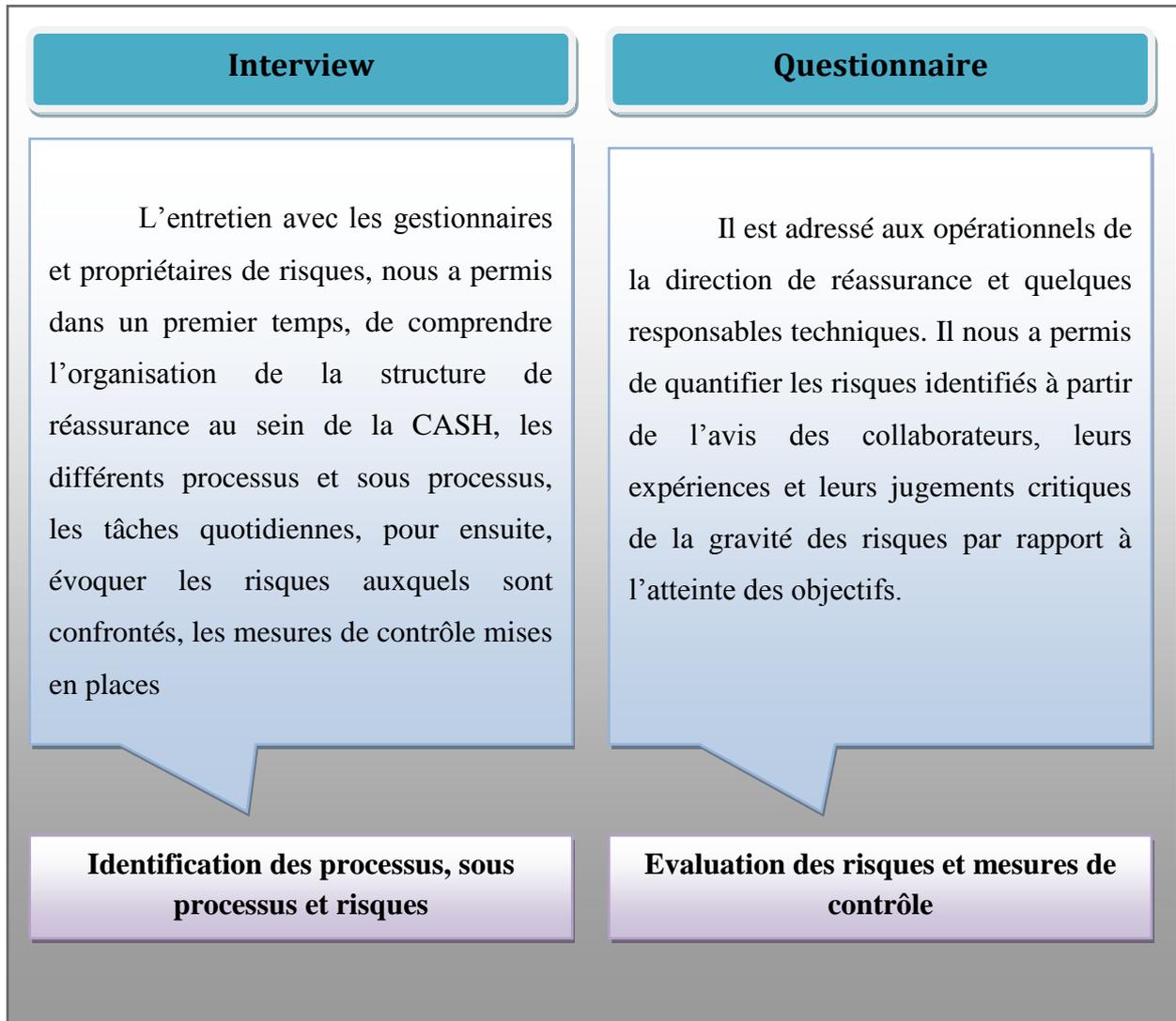
2. L'analyse et l'échelle de cotation des risques utilisée

Pour la mesure de la criticité du risque, il aurait été plus intéressant de procéder à une mesure quantitative des risques à travers l'exploitation de l'historique des survenances, et la quantification de l'impact des risques en pertes financières, néanmoins, l'inexistence de données au sein de la CASH ne permet pas de réaliser cette étape,

A cet égard, nous avons orienté l'évaluation des risques vers une approche qualitative, qui est subjective et basée sur l'avis des collaborateurs et responsables, quant à la fréquence et l'impact des risques identifiés sur l'atteinte des objectifs.

3. Les outils utilisés

Principalement, nous avons fait recours au questionnaire et à l'interview pour la collecte des données et l'évaluation des risques. A cela, s'ajoute l'analyse documentaire.



L'analyse documentaire : Cette analyse s'est centrée principalement sur l'exploitation de la documentation interne de la CASH, à savoir le manuel de procédure de réassurance, le rapport d'activité et des orientations stratégiques de la CASH, ainsi qu'un rapport de cartographie globale effectué par la cellule de recherche et développement de la CASH.

4. Identification des processus et sous processus

Certes, la structure de réassurance au sein de la CASH est organisée par branches, marine et non-marines, toutefois, les tâches sont regroupées par mode de réassurance, en séparant les traités des affaires facultatives. A cela s'ajoute le processus d'optimisation de réassurance et suivi du ratings des réassureurs. Les processus de réassurance sont schématisés dans la figure suivante :

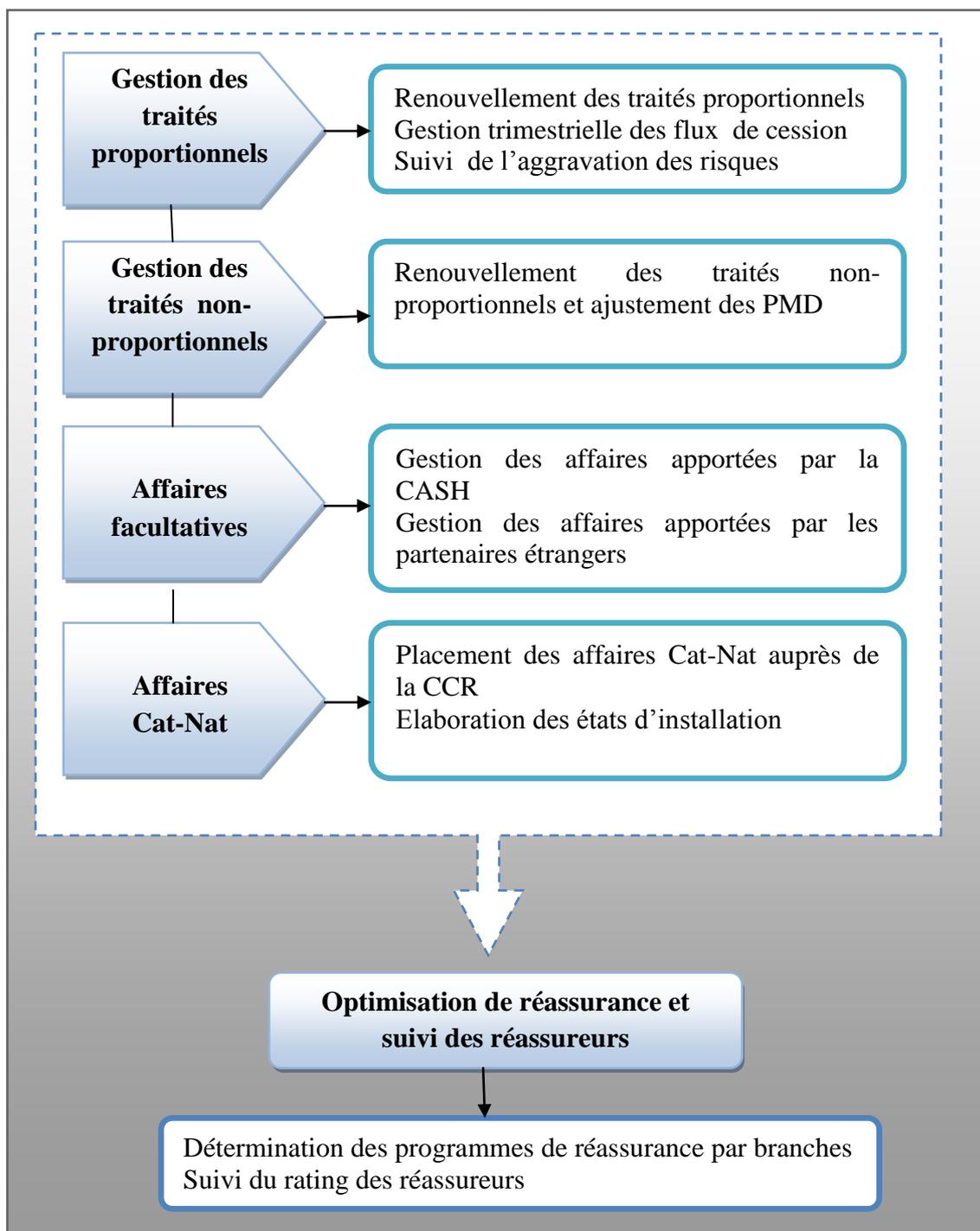


Figure 19 : Les processus et sous processus de la réassurance au sein de la CASH assurances

5. L'échelle de l'évaluation des risques

L'évaluation des différents risques identifiés est effectuée sur la base des entretiens avec les gestionnaires de réassurance. Les critères retenus pour la hiérarchisation des risques sont :

- ❖ Un critère évaluant la probabilité d'occurrence d'un dommage, fréquence, ou vraisemblance

1	Très rare	s'est jamais produit, semble peu probable, 1 fois sur plusieurs années
2	Occasionnel	moins de deux fois par an
3	Fréquent	Plus de deux fois par an

- ❖ Un critère évaluant la gravité, correspondant à l'importance du dommage, ou niveau de conséquence, ou impact

1	Mineur	Impact insignifiant sur l'atteinte des objectifs
2	Significatif	Perte financière ≤ 5 000 000 DZD
3	Majeure	Perte financière >5 000 000 DZD

La criticité de chaque risque est mesurée par le produit « fréquence*impact », ce qui donne la matrice suivante :

Afin de simplifier et permettre le calcul du risque net, nous avons modifié les échelles de criticité comme suit :

- Zone [1-2] : criticité faible : 1
- Zone [3-4] : criticité moyenne 2
- Zone [6-9] : criticité forte 3

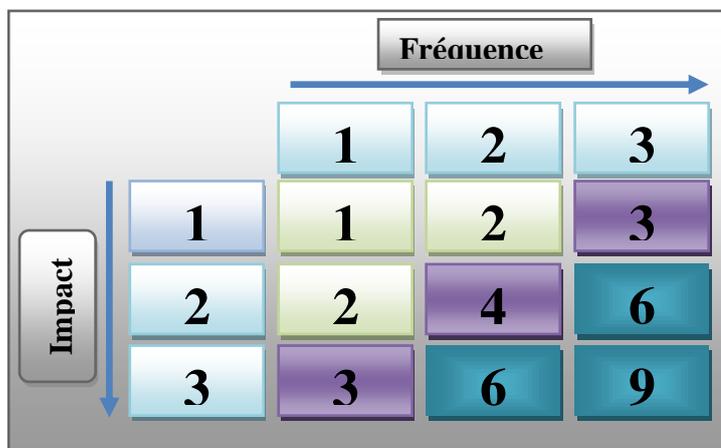


Figure 20 : Matrice de la criticité des risques

❖ Un critère évaluant le niveau de maîtrise du risque, ou le niveau de sécurité existant

Nous évaluons le niveau de maîtrise de chaque risque et le contrôle mis en place par le biais d'un questionnaire adressé aux opérationnels de la structure de réassurance, ainsi que les mécanismes décrits dans le manuel de procédure. Une note qui varie de 1 à 3 est attribué à chaque niveau de maîtrise :

Le dispositif de maîtrise	Appréciation	Echelle
Le risque n'est pas identifié et le personnel n'est pas informé	Inexistant	1
Le risque est identifié, fait l'objet d'une réflexion et le personnel est informé	Satisfaisant	2
Actions correctives mises en place et personnel améliore son savoir faire	Efficace	3

Figure 21 : Echelle d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques

CONCLUSION PARTIELLE

Nous avons exposé la phase préparation de notre travail, en s'intéressant à la connaissance de la structure d'accueil et la présentation de la méthodologie de travail adoptée afin de mieux appréhender les risques de réassurance par la suite.

Dans la première section, nous avons vu le rattachement de la direction de réassurance à la division des opérations techniques, qui, à notre avis, restreint ses responsabilités et son indépendance notamment pour la prise des décisions stratégiques. Un rattachement direct au top management lui aurait procuré plus de pouvoir et initiative.

Ensuite, nous avons interprété les chiffres clefs relatifs aux affaires placées avec des taux de cessions jugés assez élevé. Ceci est expliqué principalement par la structure du portefeuille de la CASH assurances, constitué principalement des risques de pointes, nécessitant un recours massif à la réassurance. Force est de constater, que la réassurance conditionne la pérennité de la dite compagnie et joue un rôle primordiale dans la gestion de ses risques.

Dans la deuxième section, nous avons opté pour une approche par processus pour l'identification des risques de réassurance de la sous-direction non marine, tout en se basant sur le questionnaire et l'entretien avec les gestionnaires des risques. Ceci nous a mené à faire ressortir cinq principaux processus, auxquels nous avons associés les sous processus.

Concernant l'évaluation des risques, nous avons choisi une échelle à trois niveaux, pour la fréquence, l'impact ainsi que l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques que nous présenterons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE REASSURANCE AU SEIN DE LA CASH ASSURANCES

Après avoir décrit les processus relatifs à l'activité de réassurance au sein de la CASH dans le chapitre précédent, nous allons essayer de porter une analyse des dysfonctionnements de chaque processus par le biais d'un questionnaire ouvert et des entretiens avec les gestionnaires de la direction de réassurance au niveau de la CASH assurances, afin d'associer à chaque processus les risques inhérents.

Ensuite, nous passerons à l'évaluation de ces risques en brut et l'appréciation de leur niveau de maîtrise afin d'en déduire le risque net et le présenter graphiquement.

Enfin, nous proposons un traitement aux risques nets à forte criticité. Ce chapitre s'articule autour des deux sections suivantes :

- ❖ **Section 1 : La phase de planification de la cartographie des risques de réassurance au niveau de la CASH assurances**

- ❖ **Section 2 : Evaluation et traitement des risques identifiés liés à la réassurance**

SECTION 1 : LA PHASE DE PLANIFICATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DES RISQUES DE REASSURANCE AU SEIN DE LA CASH ASSURANCES

1. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des traités proportionnels

Processus 1 : Traités proportionnels

1.1.Sous processus 1 : Renouvellement ou achat de nouvelles couvertures de réassurance conventionnelle

Ce sous processus consiste en la préparation des dossiers, des statistiques de la branche (S/P), afin de pouvoir négocier les termes du traité et son renouvellement avec les réassureurs au début décembre. La finalisation du placement se fait avant le 31/12

Ensuite, il y a lieu de communiquer les Information aux directions techniques et régionales sur les nouvelles capacités. Enfin, la signature des traités et les notes de couverture aura lieu entre Janvier-Février.

Risque	Dispositif de maitrise
Risque opérationnel	
Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs suite à <ul style="list-style-type: none"> ❖ Une mauvaise présentation du dossier ❖ Un retard dans sa préparation ❖ Préparation sur la base des données erronées (système) 	Le dossier de renouvellement est un projet, qui fait objet de validation à trois niveaux, directions techniques, collaborateurs réassurance et responsable de la réassurance. De plus, la direction REA fait appel à des courtiers pour d'éventuels conseils et assistance avant le placement des affaires
Risque technique	
Risque de pertes des affaires à cause de : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Une réception tardive des cotations et/ou non aboutissement des négociations 	Sensibilisation des courtiers et des réassureurs par la direction de réassurance quant à l'importance de l'affaire par l'envoi

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE REASSURANCE

2015

❖ Difficulté de trouver des réassureurs de premier rang ou difficulté d'arriver à un accord dans les délais.	des mails de rappelle où l'entente sur un délai de réponse
Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille	Politique de souscription assez rigoureuse
Obtention de conditions défavorables, ne correspondant pas aux marchés ciblés par la CASH	Insertion des conditions restrictives, mise en place des détecteurs, exigence d'agent de garde sur les polices d'assurance pour éviter des cotations cher imposées par le réassureur
Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service.	La direction de réassurance procède à une présélection des réassureurs, de renommé international et dont la qualité de service reste bien notée
Risque juridique	
Recevoir des slips de réassurance ne correspondant pas aux ententes négociés où insertion des clauses pouvant pas être accepté par la CASH	Les slips de réassurance sont soumis à deux niveaux de contrôle par la direction de réassurance, en cas de clauses non conformes, les collaborateurs reviennent vers le réassureur ou le courtier pour d'éventuelles rectifications

1.2.Sous processus 2 : Gestion des affaires placées en conventionnelle

Il s'agit de vérifier les canevas envoyés par le réseau de distribution pour la préparation des bordereaux de production et Sinistres à payer adressés aux réassureurs, et de procéder ensuite au transfert de prime et la récupération des fonds. Durant le dernier trimestre, les collaborateurs sont appelés à préparer également l'état de la part de SAP des réassureurs.

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE REASSURANCE

2015

Risque	Dispositif de maitrise
Risque opérationnel	
<p>Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession à cause :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Incompétence ou négligence du personnel ❖ Faute d'inattention 	<p>Sélection rigoureuse et ciblée de la ressource humaine selon le profil recherché.</p>
<p>Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs suite à</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un traitement tardif de ces états pour cause manque de personnel ❖ Une erreur dans le système 	<p>Vérification des états avec les directions techniques</p>
<p>Retard ou Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur, (prime, sinistre, PSAP ou REC) pour cause</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Saturation de l'effectif et charge 	<p>Politique de renforcement de la structure de réassurance est adoptée par la CASH afin de faire face à la charge de travail</p>
Risque de liquidité	
<p>Retard dans la récupération des fonds au près des réassureurs à cause de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La lenteur de la procédure bancaire lors du transfert. ❖ Négligence du réassureur 	<p>la direction de la réassurance fait appel aux réassureurs de premier rang, une fois l'accord de règlements est accordé, l'envoi des fonds est immédiat.</p>
<p>non transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs</p>	<p>Sélection de clientèle solvable et politique d'encaissement rigoureuse. Suivi des échéanciers et envoi des avis d'échéance avec accusé de réception aux assurés afin de ne pas répercuter le retard sur les réassureurs.</p>

2. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des traités non-proportionnels

Processus 2 : Traités non-proportionnels

2.1.Sous processus 1 : Renouvellement ou signature du traité Excess of loss

Les intervenants de la structure de réassurance préparent les statistiques et le profil de risque, en collaborations avec les directions techniques et selon les besoin en capacités, afin de négocier les termes des traités non proportionnels avec les leaders réassureurs. Après le retour de ces derniers, il y a lieu de vérifier les termes des traités et procéder à sa signature et sa diffusion aux directions techniques.

Risque	Dispositif de maitrise
Risque opérationnel	
Elaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect et difficulté de cerner son portefeuille et de connaitre ses risques à cause ❖ une Indisponibilité et non fiabilité de l'information sur le système	L'élaboration du profil de risque fait objet de comité et discussion entre les collaborateurs de réassurance et les responsables techniques
Non finalisation des négociations avant le 31/12	Sensibilisation de la direction de réassurance de la gravité de la situation
Risque technique	
Estimation arbitraire des pas pour la détermination des options et de la priorité	Les conditions des traités sont déterminées à priori par les réassureurs et négociées avec la CASH
Détermination d'une PMD approximative peu fiable	Politique prudente en termes de calcul de PMD

<p>Réception tardive des cotations et non aboutissement des négociations pour origine :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Manque de réactivité des réassureurs 	<p>Sélection des réassureurs selon les notes attribuées par des agences spécialisées internationales</p>
--	--

2.2.Sous processus 2 : Gestion des traités Excess of loss

Après la conclusion d'un traité de réassurance ou son renouvellement/reconduction, les gestionnaires de réassurance procèdent à l'établissement des comptes de réassurance et leur envoi aux réassureurs : l'échéancier de la PMD et d'ajustement des primes, ainsi que les états de SAP à charge des réassureurs.

Risque	Dispositif de maitrise
Risque opérationnel	
<p>Erreur et/ou retard dans l'établissement des comptes courants à cause de</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Une saturation de l'effectif et charge de travail entrainant des erreurs 	<p>politique de renforcement du personnel de la réassurance adoptée par la CASH</p>
<p>Omission de l'ajustement de la prime</p>	<p>Suivi des échéanciers des primes par les gestionnaires de réassurance</p>
<p>Incompréhension ou non adhésion des opérationnels du réseau</p>	<p>Communication rigoureuse entre la direction de la réassurance et les directions techniques</p>
Risque juridique	
<p>Déclaration tardive du sinistre aux réassureurs du à une non déclaration des sinistres dans les délais de la part des structures techniques où l'assuré.</p>	<p>Sensibilisation des assurés et insertion des clauses de déchéance en cas de retard dans les déclarations</p>

3. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des affaires facultatives

Processus 3 : Affaires facultatives

3.1.Sous processus 1 : Placement des affaires en FAC

Pour les affaires dépassant les capacités des traités où exclus, la structure de réassurance reçoit une demande de cotation par les directions techniques et régionales, les gestionnaires s'adressent aux courtiers et réassureurs pour la négociation des termes d'assurance et de réassurance, une fois accepté par le client, il y a lieu de procéder à la signature des notes de couvertures.

Il arrive que certaines affaires soit apportées par des partenaires étrangers, qui sont assistés par des courtiers où réassureurs étrangers, ces derniers envoient les slips de réassurance, pour négociation avec les gestionnaires de réassurance de la CASH, une fois accepté, on procède à la signature du slip de réassurance.

Risque	Dispositif de maitrise
Risque opérationnel	
<p>Mauvaise détermination des VA et Non prise en compte d'un avenant d'incorporation à la police mère le considérant ainsi comme une police individuelle ne dépassant pas la limite du traité suite à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Une négligence, erreur ou manque d'effectif opérationnel et qualifié au sein du réseau, ❖ Souscripteur non initié au fonctionnement des types et modes de réassurance 	<p>Mise à jour régulière des situations techniques par les directions techniques et leur vérification sur le système par les collaborateurs de réassurance</p>

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE REASSURANCE

2015

<p>Elaboration d'un profil de risque non exhaustif et difficulté de récolter plus d'informations sur le risque pour origine</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Défaillance du système ❖ Non communication des données par l'assuré 	<p>La remonté d'information est encore manuel au niveau de la CASH, ceci dit, un projet de changement de système d'information en cours d'étude pour une meilleure communication.</p>
Risque technique	
<p>Difficulté de trouver un suiveur bien noté et de bonne réputation et refus de la CCR de la prise de sa part en cession obligatoire</p>	<p>souscription sélective, étude rigoureuse des grands risques, Guide de procédures de gestion technique et entretien de bonnes relations commerciales avec la CCR Alger.</p>
<p>Malveillance ou incompétence du courtier.</p>	<p>Une présélection des courtiers par le ministère de finance sur liste agréée, et une deuxième sélection au niveau de la CASH. Cette dernière collabore principalement avec des entreprises de courtage assez connues telles qu'AON et UIB.</p>
Risque juridique	
<p>Slip ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et la CASH</p>	<p>Vérification par les collaborateurs de la structure de réassurance avant signature et rectification par le réassureur</p>
<p>Menace de résiliation pour retard ou non paiement de prime selon les termes de l'entente</p>	<p>Suivi des échéanciers de paiement de prime par les collaborateurs de réassurance</p>

3.2.Sous processus 2 : Gestion des affaires en FAC

Après la conclusion d'une affaire placée en réassurance facultative ou son renouvellement/reconduction, les gestionnaires de réassurance procèdent à l'établissement des bordereaux de réassurance (cessions, sinistres, recours aboutis) et leur envoi aux réassureurs.

Ces bordereaux vont permettre de procéder au paiement des réassureurs facultatifs au titre des primes cédées et les recours aboutis et de récupérer leurs parts sur les sinistres réglés.

Risque	Dispositif de maitrise
Risque technique	
Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur et la prise de temps pour l'étude du dossier sinistre	Prudence dans le choix des réassureurs,
Risque juridique	
Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques.	procédures rigoureuses de communication entre les directions techniques et la direction de la réassurance : guide de procédure de gestion technique
Retard dans le paiement de la prime au réassureur causé par un retard dans le paiement des primes par l'assuré	Politique de souscription prudente, sélection clientèle solvable et octroi d'échéancier de paiement sous certaines conditions
Risque opérationnel	
Etablissement d'un BCF erroné ou tardif à cause de ❖ La saturation de l'effectif et la charge de travail.	Politique de recrutement et renforcement de la structure de réassurance Vérification des BCF par les gestionnaires et le responsable de réassurance avant leur envoi.

<p>Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Faute de disponibilité de documents exigés sur le système ❖ Faute d'inattention du personnel 	<p>Défaillance du système actuel, toutefois, un projet d'un nouveau SI plus performant en cours d'étude.</p>
<p>Retard dans la demande de l'accord des réassureurs où non demande de l'accord des réassureurs pour le règlement des sinistres résultant d'une négligence de personnel</p> <p>Le réassureur peut refuser de prendre partie de ce sinistre</p>	<p>Sensibilisation des collaborateurs de l'information du réassureur dès la survenance de sinistre et l'envoi d'une demande d'indemnisation pour les risques couverts</p>

4. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des affaires CAT NAT

Processus 4 : Réassurance des affaires CAT NAT obligatoires

La loi 03-12 du 26 août 2003 rend obligatoire l'assurance des catastrophes naturelles, elle définit les événements à couvrir, les conditions tarifaires et les personnes soumises à cette obligation. De plus, dans son décret 1, la loi traduit la politique de soutien financier de l'Etat aux réassureurs nationaux. Elle désigne la CCR comme bénéficiaire de la garantie de l'Etat et fixe les conditions de ce soutien

Au niveau de la CASH, les gestionnaires préparent les profils de risques et les cumuls tremblement de terre suivant la carte CRESTA, et procèdent à la négociation et achat de la couverture auprès de la CCR. Ils sont tenus également d'élaborer des états par type d'installation, de les envoyer trimestriellement à la CCR. Le règlement des sinistres se fait dès le déclenchement du dispositif par décret interministériel qualifiant le sinistre d'une catastrophe naturelle.

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE REASSURANCE

2015

Risque	Dispositif de maitrise
Risque opérationnel	
Omission de placement d'une affaire Cat-Nat par le collaborateur	Envoi et actualisation des états par type d'installation trimestriellement, par les directions techniques et vérification par les gestionnaires de réassurance
Etablissement de compte CAT-NAT erroné et/ou tardif suite à une saturation de l'effectif et charge de travail	Contrôle des états par le responsable de réassurance et validation au niveau de la division des opérations techniques
Risque juridique	
Cessions des affaires CAT-Nat en réassurance non conformes à l'ordonnance 03-12	Politique de souscription rigoureuse, conditions d'assurance prédéfinis par le décret
Risque technique	
Difficulté d'obtenir des informations sur le type d'installations et leur exposition au risque Cat-Nat	Visite de risque par les directions techniques et le réseau
Risque de cumul par région et exposition de la CASH	Etablissement des états de cumul de risque par zone CRESTA pour l'exposition au tremblement de terre
Risque de liquidité	
Retard de paiement de la prime relative aux affaires Cat-Nat à la CCR	Suivi des échéanciers de règlements de primes par les directions techniques et les gestionnaires de réassurance

5. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des programmes de réassurance

Processus 5 : Préparation du programme de réassurance

Les capacités de rétention et les limites de souscription de la CASH sont fixées par branches d'assurance en se référant aux limites de traités de réassurances. Pour les affaires exclues des traités et réassurées en facultative pure, les limites de rétention de la CASH sont déterminées en se référant aux capacités financières, chiffres d'affaire par branches et le ratio S/P. Ceci dit, le calcul du niveau de rétention optimale reste empirique au niveau de la CASH et aucune modélisation n'est faite. Concernant le choix des réassureurs, la CASH reste très sélective et opère avec des réassureurs mondiaux dont le rating est supérieur à A, attribué par STANDARD & POOR's ou AM BEST.

A noter, qu'au début de chaque exercice, la direction Réassurance communique le programme de réassurance proportionnelle & non proportionnelle à l'autorité de contrôle

Risque	Dispositif de maitrise
Risque technique	
<p>Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où la qualité du portefeuille du à</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Une non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique ; 	<p>Attitude averse au risque adoptée par la CASH et détermination des programmes de réassurance en collaboration avec les réassureurs internationaux et sous l'assistance de courtiers bien notés</p>
Risque opérationnel	
<p>Transcription erronée des informations sur base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinentes des polices suite à</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un manque de compétence du personnel 	<p>Structure de réassurance renforcée par le personnel</p>

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE REASSURANCE

2015

<p>Perte d'une police, feuilles mêlées causé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Une désorganisation de l'effectif ❖ Un manque d'espace de rangement, polices n'étant pas numérotés et sans relieurs et/ou mal présentées et incompréhensibles 	<p>Structure de réassurance par branche pour une meilleure organisation de travail</p>
<p>Défaut de la contre partie</p>	
<p>Mauvais choix du réassureur</p>	<p>la compagnie fait appel aux réassureurs du premier rang, notés au moins A selon la notation du standard and poor's et prévoit l'insertion d'une clause en cas de dégradation de la note du réassureur, il sera remplacé</p>
<p>Mauvais choix d'un courtier en réassurance</p>	<p>Le choix des courtiers est rigoureux, la liste des courtiers est fixée par décret du ministère des finances</p>
<p>Concentration des placements de la compagnie au niveau d'un nombre très limité de réassureurs</p>	<p>Respect de la Cession obligatoire de 50% à la CCR concentre les affaires au niveau de ce réassureur</p>

SECTION 2 : EVALUATION ET TRAITEMENT DES RISQUES LIES A LA REASSURANCE

Une fois les risques ont été identifiés pour chaque processus et sous processus de la réassurance au sein de la CASH, nous nous sommes entretenus avec les gestionnaires afin de déterminer leur fréquence et l'échelle de leur impact. L'annexe 1 détaille pour chaque risque, le score attribué, le niveau de maîtrise de risque, ainsi que les risques résiduels.

Afin de faciliter la tâche de traitement des risques, nous avons procédé à leur classification par catégorie de risque, cette classification est inspirée de la directive de l'autorité de marché financier du Québec, qui liste cinq risques impactant l'activité de réassurance au sein d'une compagnie d'assurances cédante et sont représentés graphiquement comme suit

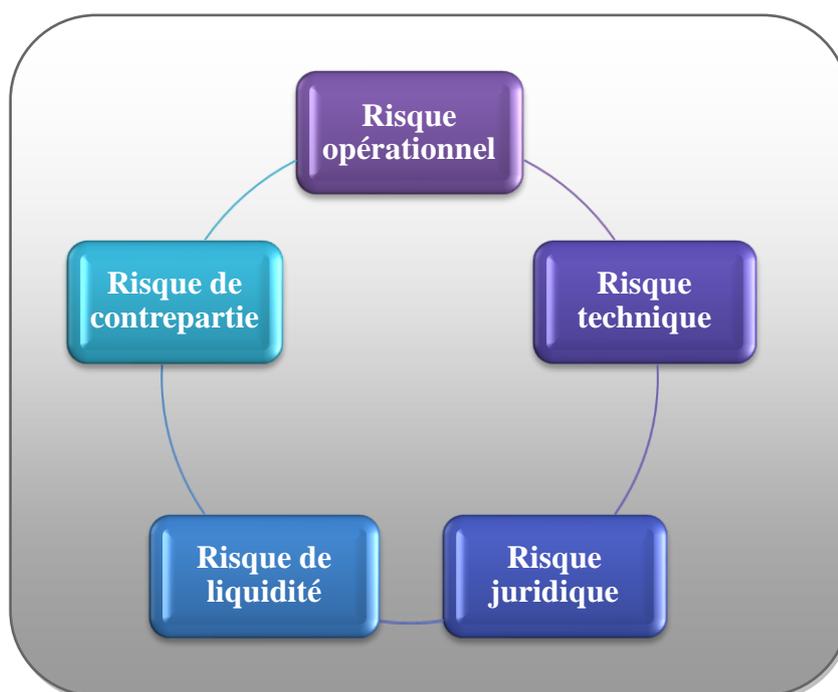


Figure 22 : Classification des risques de réassurance

Pour chaque catégorie de risque, nous sélectionnons les risques les plus importants en termes d'impact et fréquence, ensuite nous évaluons le niveau de maîtrise de ces risques, et enfin, nous proposons un traitement aux risques résiduels

1. Evaluation des risques opérationnels et leurs traitements

1.1.Sélection des risques opérationnels les plus importants

Afin de ne pas encombrer les graphes, nous avons énuméré les risques, dont les libellés se trouvent dans l'Annexe 2

Sur les 18 risques opérationnels, deux se distinguent par une criticité élevée : le risque bruts N° 05 et le risque N° 13.

Les risques à criticité inférieur à 3, nous les jugeons moyens, et réduits par le dispositif de maîtrise de risque que nous présenterons l'évaluation par la suite

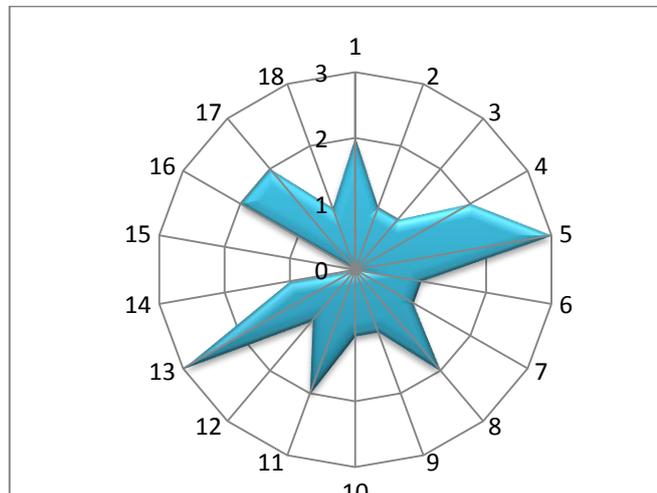


Figure 23 : Criticité des risques bruts opérationnels

- ❖ **Elaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect et Difficulté de cerner son portefeuille et de connaître ses risques résultant d'une indisponibilité et non fiabilité de l'information sur le système**

Ce risque se manifeste lors du renouvellement ou l'achat de nouvelles couvertures des traités non proportionnels, les statistiques au niveau de la CASH se limitent principalement à l'étude la sinistralité par branche (S/P), alors qu'en collaborant avec des réassureurs internationaux, les procédures londoniennes et européennes exigent parfois certains modèles et statistiques que la CASH ne saurait fournir, à défaut, les réassureurs cotent cher

- ❖ **Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur due à une indisponibilité de documents exigés sur le système où faute d'inattention du personnel**

Encore une fois, la défaillance du système se manifeste dans les rapports avec les réassureurs, ajoutés à cela, l'erreur humaine, l'oubli et l'omission. L'insuffisance des documents peut causer un retard dans le traitement du dossier sinistre par le réassureur pour octroyer l'accord de règlement. Ceci se répercute négativement sur la cadence des réglements de la CASH, et déjoue la stratégie adoptée.

1.2.Efficacité du dispositif de maitrise des risques opérationnels

L'efficacité du DMR est évaluée par rapport au risque résiduel, nous jugeons que le système est défaillant si le niveau de maitrise est au-dessous de 40%. De là, on fait ressortir les défaillances sur chaque risque

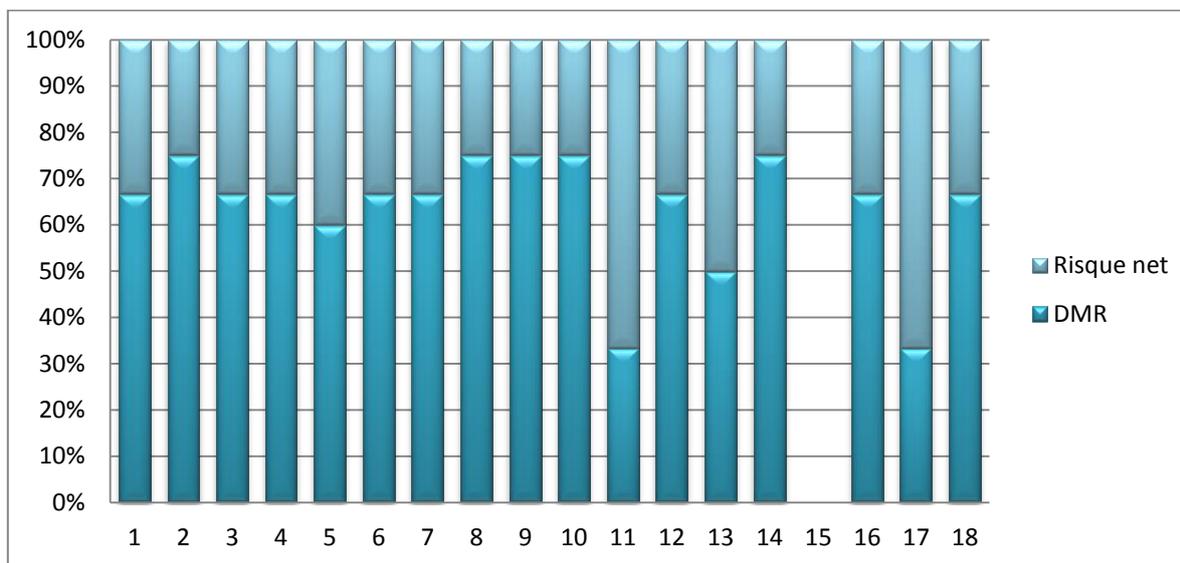


Figure 24 : Efficacité du dispositif de maitrise des risques opérationnels de la réassurance

La défaillance du contrôle concerne les risques N° 11 et N° 17 et sont les suivants :

- ❖ **Elaboration d'un profil de risque non exhaustif et difficulté de récolter plus d'informations sur le risque pour origine non communication des données par l'assuré**

L'assuré est tenu de répondre au questionnaire du formulaire de déclaration de risque(FDR), toutefois, si la question sur le risque n'est pas abordée, alors l'assuré tend à cacher certaines informations de nature à aggraver le risque, ceci, se répercute directement dans les rapports entre gestionnaire de réassurance et le réassureur, ce dernier, en ayant un profil de risque non exhaustif peut refuser le placement de l'affaire, où imposer un tarif cher. Afin d'y faire face, la CASH effectue des visites de risque par des ingénieurs.

- ❖ **Transcription erronée des informations sur BBD réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinentes des polices résultant d'une défaillance du système d'information**

Cette risque se manifeste principalement dans les affaires facultatives, dont le traitement se fait du cas par cas, tenant compte de la nature des risques de pointes souscrits par la CASH, le recours au facultatif est assez fréquent. De ce fait, un reporting manuel est davantage exposé à l'erreur humaine, notamment lors de la transcription des informations réassurance sur le système, bien que le contrôle se fait à deux niveaux, toutefois, le module réassurance n'est pas entièrement intégré, ce qui cause la défaillance du DMR.

1.3. Traitement des risques opérationnels nets et recommandations

A première vue, il y a lieu de constater l'absence des risques nets à forte criticité et que le dispositif de maîtrise de risque permet une couverture presque globale des 18 risques opérationnels identifiés par nos soins, exception faite, pour les deux risques 11 et 17 précités.

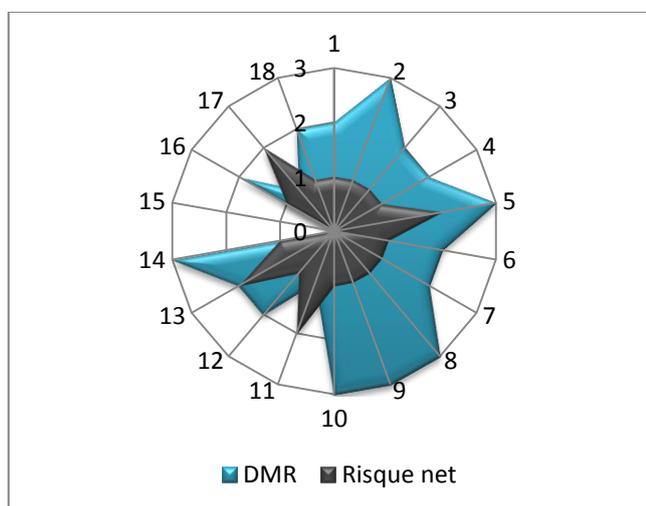


Figure 25 : Couverture des risques opérationnels par le DMR

Afin d'y faire face, les actions suivantes devraient être envisagées :

Sensibilisation des souscripteurs de risques

Une action en amont est à envisager, qui consiste à sensibiliser les souscripteurs de risques à recueillir les informations nécessaires et ce en conformité avec ce qui est exigé par les réassureurs, afin de compléter le profil de risque des affaires. Cette action devrait être soutenue par un contrôle de premier degré au niveau des agences et succursales de la CASH.

Intégration du module réassurance dans le système d'information

La gouvernance des systèmes d'information est au cœur des risques de toute entreprise, en effet, le contrôle des risques repose essentiellement sur les systèmes d'information efficaces. Ainsi, la non intégration du module réassurance sur le système EASIC, entraîne les risques suscités. De ce fait, la CASH s'est engagée à acquérir un nouveau SI, ce qui permettra une génération automatique des états de réassurance (comptes de réassurance, BCF, BSF.....) et d'atténuer les risques d'erreur et de défaillance de SI.

Création de centre de formation interne

Le manque de personnel et la non maîtrise du domaine de réassurance engendrent des erreurs à fréquence réplétive, Ceci dit, la CASH étant une compagnie récente sur la place, elle entame sa deuxième décennie. Elle est très engagée dans la formation du personnel et le recrutement, la structure de réassurance a été récemment renforcée par le personnel qualifiée.

Toutefois, la création d'une centre de formation interne favorise un échange d'expérience, une meilleure communication et une interaction, notamment avec les directions techniques. A noter également que la direction de réassurance est structurée seulement par branche, et la séparation entre les taches de placement des affaires et la gestion des sinistres n'est pas encore prévue, ce qui dilue les responsabilités et diminue le rendement des effectifs.

2. Evaluation des risques techniques et leurs traitements

2.1.Sélection des risques techniques les plus importants

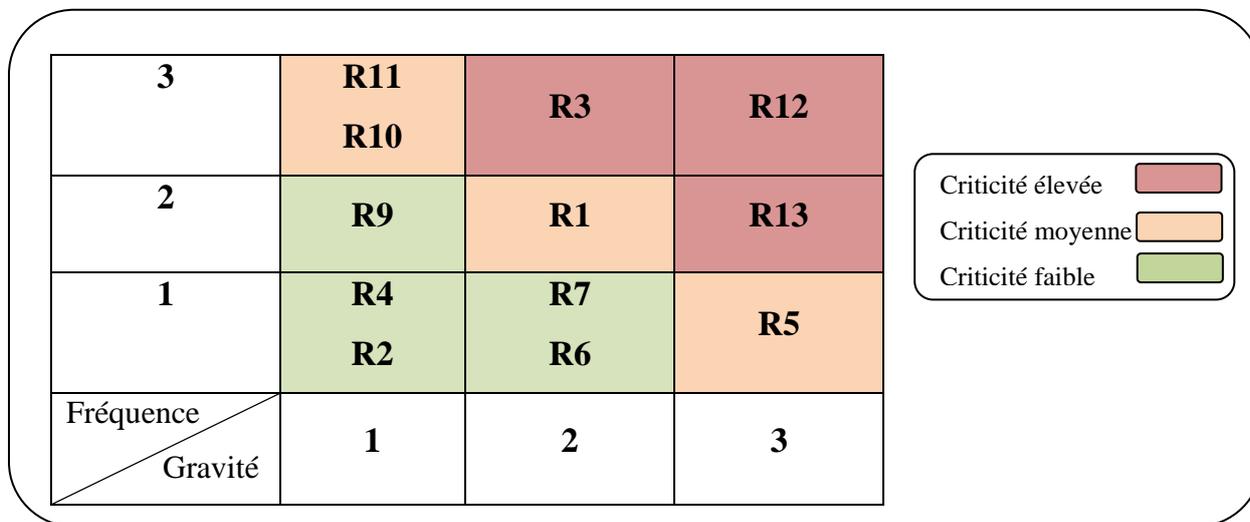


Figure 26 : Classification des risques techniques par fréquence et gravité

La classification des risques techniques selon la fréquence d'apparition et la gravité de l'impact, fait ressortir trois risques à forte criticité R3, R12 et R13. Ils sont successivement :

- ❖ **Obtention de conditions défavorables, ne correspondant pas aux marchés ciblés par la CASH**

Certes, le marché mondiale de la réassurance est qualifié de soft market²⁰ en 2014-2015, toutefois, il y a lieu de rappeler, qu'il s'agit d'un marché dominé par les big players²¹, et qu'après les gros sinistres, les réassureurs adoptent immédiatement un comportement prudent, augmentent les tarifs et imposent des conditions plus strictes. La CASH encourt en situation de hard Market d'obtenir des conditions restrictives, qui ne cadrent pas avec les marchés ciblés. Ce risque peut se manifester principalement dans les risques de points où les Cat-Nat. Raison pour laquelle, la prudence dans la souscription des risques se voit indispensable.

²⁰ Soft market est un marché où l'offre dépasse la demande et inversement pour le hard market

²¹ Big players sont les premiers réassureurs qui détiennent presque 70% des parts de marché mondiale de réassurance.

❖ **Risque de cumul par région et exposition de la CASH**

Ce risque, à faible fréquence et forte gravité, peut se manifester à travers les extensions accordées dans les contrats incendie et les contrats CATNAT. Pour y faire face, la CASH limite les garanties offertes, exige des franchises assez élevées. De plus, elle fait appel à la CCR pour un placement des affaires en traité quote part 30%-70%, et se protège également par un excédent de perte annuelle. Sans oublier la garantie de l'Etat accordée au réassureur national.

Ce niveau de maîtrise atténue le risque, toutefois, la CASH est tenue de mettre à jour un état du cumul d'exposition par zone CRESTA (zone sismique). Ceci dit, aucun traitement de concentration de risque par région n'est envisagé pour les autres garanties CAT NAT définies par la loi à savoir : les inondations, les tempêtes et cyclones et les mouvements de terrain.

❖ **Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie faute de disponibilité ou fiabilité de la statistique**

Le plan stratégique à moyen long terme de la CASH préconise une diminution des cessions, pour une rétention optimale, toutefois, la compagnie reste prudente et cède plus de 80% de ses primes et ce en l'absence d'une étude actuarielle, ceci dit, la cellule de recherche et développement a tenté une étude de détermination d'un seuil de rétention optimale. Néanmoins, l'indisponibilité des statistiques et la non fiabilité de certaines informations n'ont pas facilité la tâche, qui s'est soldée avec un seuil de rétention jugé trop élevé.

2.2.Efficacité du dispositif de maîtrise des risques techniques

Le dispositif de maîtrise des risques techniques liés à la réassurance permet d'assurer un niveau de maîtrise de risque acceptable en global, la défaillance dépassant 50% concerne uniquement deux risques sur 13 risques : R5 et R13, comme le montre la figure suivante :

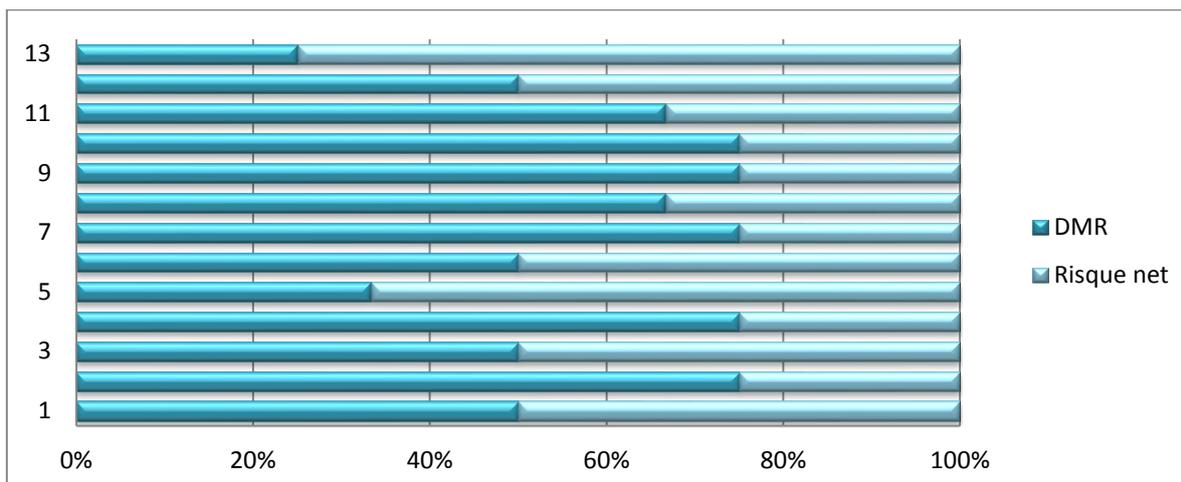


Figure 27 : Efficacité du dispositif de maitrise des risques techniques

❖ **Estimation arbitraire des pas pour la détermination des options et de la priorité**

Les termes des placements, ainsi que les priorités sont déterminés en discussion avec les réassureurs selon le profil de risque des affaires, la priorité est revue à la hausse en cas d'exercice bénéficiaires, ceci dit, le dispositif affiche quelques lacunes dans la mesure où les priorités ne font pas objet d'étude actuarielle et statistiques

❖ **Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie à une indisponibilité et/ou non fiabilité de la statistique**

Le dispositif de maitrise de risque prévoit le recours aux courtiers et réassureurs internationaux pour la détermination du programme de réassurance, toutefois, ceci reste insuffisant en l'absence des études actuarielles fiables en tenant compte du profil de risque de la compagnie, son appétence aux risques, qui demeure très prudente

2.3.Traitement des risques techniques nets et recommandations

Le dispositif de maitrise des risques permet d'atténuer les risques bruts à une criticité faible, sauf pour les risques nets R5 et R13 affichant une criticité moyenne et forte respectivement

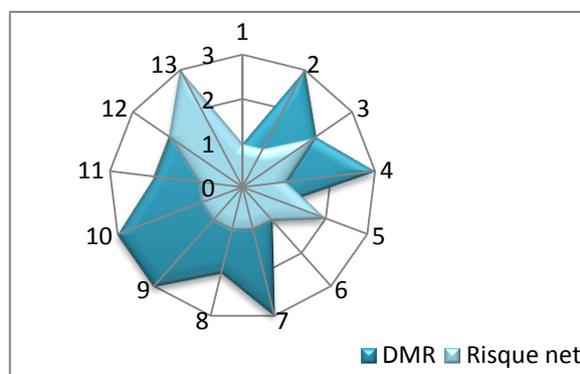


Figure 28 : Couverture des risques techniques par le DMR

Face à ce constat, nos recommandations sont :

Encouragement de la cellule de recherche et développement et son renforcement par le personnel qualifié

Cette étape nécessite au préalable la disponibilité des données fiables sur la charge de sinistre supportée par la CASH sur les cinq dernières années et la détermination du profil de risque de la compagnie. Solvabilité II annonce un intervalle de confiance de 95%, soit la faillite de la compagnie chaque 200 ans. Ensuite, le renforcement de la CRD, l'acquisition des pro-logiciels nécessaires, permettront la réalisation de l'étude en tenant compte des risques souscrits, en effet, la CASH reste encore très prudente, ses fonds propres représentent 4 fois le minimum exigé, ce qui constitue un manque à gagner pour l'entreprise

Extension des études de cumul de risque Cat-Nat outre que le tremblement de terre

L'actualisation des états de l'exposition de la CASH se limite au cumul par zone CRESTA pour la garantie tremblement de terre. Ceci dit, la garantie Cat-Nat couvre trois autres risques à savoir les inondations, cyclones et mouvement de terrain. Les affaires de la CASH sont plus concentrées sur la région Centre, où cette dernière est nettement exposée au risque d'inondations. De ce fait, nous proposons une actualisation des états de cumul de risque pour les garanties et une diversification du portefeuille par région pour cette garantie.

Enfin, une solution de couverture contre le risque Cat-Nat se propose, par l'émission des Cat bonds, toutefois, l'émission des obligations reste un marché très limité en Algérie

3. Evaluation des risques de contrepartie et leurs traitements

Le risque de défaut de contrepartie lié au processus de réassurance semble être maîtrisé au niveau de la CASH, le DMR permet une couverture entière des trois risques identifiés par nos soins. La criticité des risques nets est moyenne.

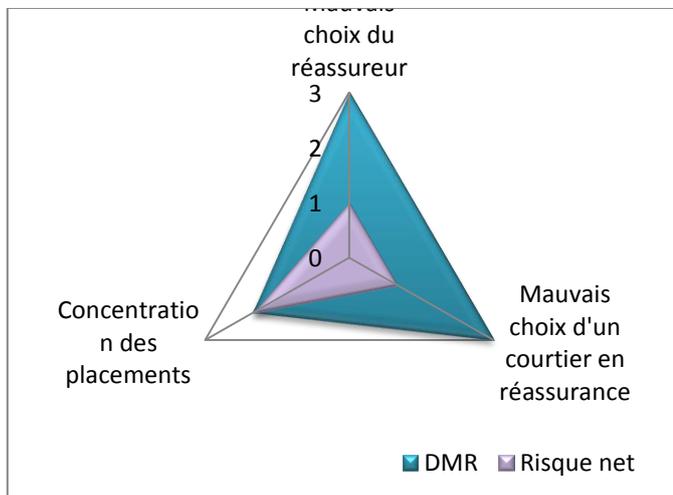


Figure 29 : Couverture des risques de contrepartie par le DMR

❖ Concertation des placements au niveau d'un seul réassureur

Ce risque est d'origine réglementaire en vertu du décret à partir d'Octobre 2010, qui oblige les compagnies d'assurance algérienne de céder 50% des affaires facultatives à la CCR.

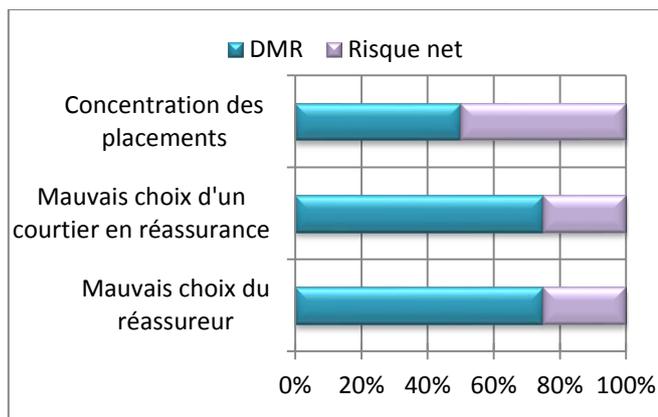


Figure 30 : Efficacité du DMR des risques de contrepartie

En outre, la CCR est également le réassureur principal des affaires conventionnelles contractées par la CASH. En effet, les cessions nationales représentent 55% des cessions globales, ce qui est jugé assez élevé et concentré au niveau d'un seul réassureur.

Cette concentration s'explique par les conditions favorables accordées par la CCR, un niveau de commission meilleur, et une souplesse dans la gestion. Certes, la CCR bénéficie du soutien de l'Etat, dispose d'une solidité financière et une note de B+ attribué par AM BEST, néanmoins, il serait judicieux de diversifier les placements aux prés d'autres réassureurs.

❖ Mauvais choix de réassureurs où courtiers ;

Le choix des réassureurs et courtiers se fait sur liste agréée par le ministère des finances, ce qui constitue un premier niveau de contrôle, de plus, la CASH coopère avec des réassureurs et courtiers bien notés.

4. Evaluation des risques juridiques et leurs traitements

Il y a lieu de constater la forte criticité des trois risques bruts juridiques à savoir R2, R 3 et R 4. Ceci dit, cette criticité est réduite par le mécanisme de contrôle. Exception faite, pour le risque N° 3.

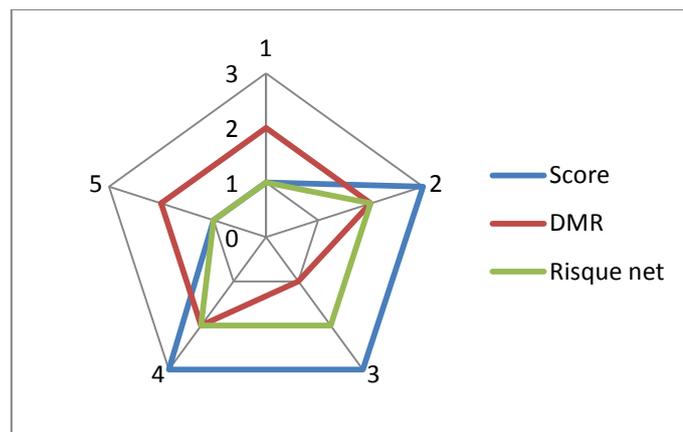


Figure 31 : Criticité des risques juridiques et leur couverture

❖ Slip ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et la CASH

Etant donnée la différence des procédures du marché de la réassurance, il arrive que le réassureur insère des clauses qui ne sont pas acceptés en Algérie, notamment par le ministère de finance, telle que la clause « Fronting »²² ou que la CASH reçoit des termes de traités différents de ceux négociés, le DMR prévoit la vérification des contrats par les gestionnaires de réassurance, le responsable et une approbation par la direction générale, ce qui atténue nettement ce risque.

❖ Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques

Les délais de déclarations des risques sont fixés à sept jours sauf pour certains risques. Ceci dit, la CASH peut faire des gestes commerciaux pour certains clients. Le réassureur, mécontent de cette déclaration tardive peut se décharger de sa responsabilité, ce qui crée des tensions dans les relations CASH-réassureurs. De ce fait, nous proposons une sensibilisation

²²Fronting : est la mise en contact direct entre réassureur et assuré

des directions techniques à mieux communiquer les survenances des sinistres et de sensibiliser à leurs tours les assurés.

❖ Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes de l'entente

Le dispositif de maîtrise de risque est jugé défaillant concernant ce risque au vu de sa fréquence élevé. En effet, les gestionnaires prévoient un suivi des paiements des échéanciers de primes, toutefois, le retard causé par les assurés peut se répercuter sur les réassureurs, qui, à défaut de paiement, menace de résilier le contrat de réassurance. Afin d'y faire face, nous proposons de faire en sorte que les échéanciers des primes payées par les assurées se chevauchent avec celle payées aux réassureurs.

5. Evaluation des risques de liquidité et leurs traitements

Ce risque découle du délai possible entre les paiements effectués par l'assureur et le réassureur, nous avons pu identifier les deux risques suivants :

❖ Retard dans la récupération des fonds au prés des réassureurs résultant de :

- ✓ La lenteur de la procédure bancaire lors du transfert.
- ✓ Négligence du réassureur

Ce risque peut mettre la CASH dans une situation de manque de liquidité, résultante du décalage entre le règlement des assurés par la CASH, et la récupération des fonds au prés des réassureurs. Ce risque est davantage accentué lorsque l'affaire est placée au prés de plusieurs réassureurs.

Afin d'y faire face, la CASH prévoit la sélection des réassureurs réactifs, l'envoi d'un dossier sinistre dès la réclamation et prévoit une clause de sinistre au comptant, ce qui permet de réduire le risque à une criticité faible. D'ailleurs, les statistiques de récupérations des sinistres affichent un taux de récupération de 99% en moyenne.

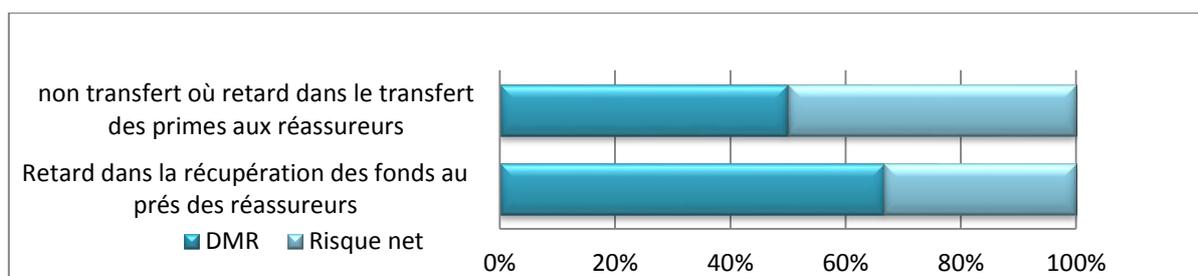


Figure 32 : Efficacité du dispositif de maîtrise des risques de liquidité

❖ **Non transfert où retard dans le transfert des primes aux réassureurs**

Outre le risque juridique de non-paiement de prime par l'assuré, se pose le problème de liquidité à cause de la lenteur de procédure bancaire de transfert des devises, jugée comme très restrictive et lente en Algérie, ce qui engendre le mécontentement des réassureurs au vu de la perte de change. La réactivité des gestionnaires de réassurance n'en manque pas mais ce risque net demeure à criticité moyenne.

CONCLUSION PARTIELLE

Ce dernier chapitre constitue les étapes de planification et d'actions correctives de notre projet d'élaboration de cartographie des risques de réassurance au sein de la CASH assurance

Dans la première section, nous nous sommes étalés sur l'identification des cinq risques : opérationnels, techniques, juridiques, risques de contrepartie et de liquidité associés aux processus préalablement définis entre les affaires conventionnelles proportionnelles et non proportionnelles, les placements facultatifs et des catastrophes naturelles, ainsi que la préparation du programme de réassurance et les opérations de reporting. Ensuite, nous avons eu à vérifier l'existence du dispositif de maîtrise des risques et les niveaux de contrôle mis en place pour l'atténuation de ces risques.

Dans la deuxième section, nous avons procédé à l'évaluation des risques bruts ainsi que le contrôle mis en place afin de déduire les risques nets. Ensuite, nous avons présenté graphiquement les risques et leur couverture par le dispositif de maîtrise des risques, pour pouvoir cerner les risques nets les plus importants.

Nous avons conclu que les risques nets à forte criticité sont principalement d'ordre opérationnel, technique et de contrepartie. En effet, la défaillance de système d'information et la non intégration du module de réassurance engendrent des erreurs à fréquence réplétif impactant le bon déroulement des opérations de cessions.

De plus, l'absence d'étude actuarielle et des statistiques pour la détermination du niveau de rétention optimale pousse la CASH à adopter une attitude trop prudente par rapport à ses capacités financières. Incontestablement, nous ne pouvons que constater la concentration des cessions au près du seul réassureur national.

Pour conclure, nous avons proposé des actions correctives pour atténuer davantage les risques jugés à forte criticité.

CONCLUSION GENERALE

La cartographie des risques est un outil par excellence au service du risk manager et les dirigeants des compagnies d'assurances pour une meilleure identification des risques et optimisation des ressources. Dans ce mémoire, nous avons procédé à la conception d'une cartographie des risques liés à la réassurance au sein de la CASH assurances en posant la problématique suivante :

« Quelle est l'utilité d'une Cartographie des risques liés à la réassurance pour une compagnie d'assurances cédante et quelles sont ses contributions au pilotage de risques - cas de la CASH assurances ? »

Pour y répondre, nous avons mis l'accent dans un premier temps sur la nécessité d'un dispositif de management des risques au sein des compagnies d'assurances. En effet, l'ERM est d'une importance capitale au vu de la spécificité des mécanismes d'assurance. L'assureur doit à la fois aménager et générer les risques de ses assurés mais aussi encaisser les conséquences de ses propres risques.

A cet égard, la cartographie constitue un outil central de l'ERM. Elle permet une identification fine des risques, leurs évaluations et leurs traitements. Elle peut concerner l'ensemble des risques de la compagnie d'assurances, ou se limiter à l'analyse d'un processus précis tel que la réassurance dans notre cas.

Pour mieux appréhender les risques de réassurance pour la cédante, nous avons jugé utile de s'attarder sur les concepts généraux de ce processus entre la réassurance conventionnelle et facultative, où la réassurance proportionnelle et non proportionnelle. Certaines conviennent à une branche d'assurance spécifique bien que d'autres n'en conviennent pas. Ceci dit, elles se complètent pour constituer le programme de réassurance.

Néanmoins, nous avons relevé que la réassurance, en tant que mécanisme de transfert de risque, expose la cédante à des divers risques, notamment le risque de contrepartie, le risque de liquidité, le risque juridique, opérationnel et technique.

En outre, la directive Solvency II précise une meilleure prise en compte de la réassurance. D'une part, la cession des risques permet de diminuer le besoin en fonds propres et impacte positivement le SCR exigé. D'autre part, ce minimum de capital exigé n'est que la somme des besoins en fonds propres résultant des risques auxquels est exposée la compagnie d'assurances tels que les risques de contrepartie et ceux liés au programme de la réassurance.

Dans ce cadre, s'inscrit notre travail, qui constitue un préalable à la modélisation des risques et le calcul des besoins en fonds propres et rejoint les principes de bonne gouvernance instaurés par le pilier 2 de la directive.

Pour la mise en pratique, nous nous sommes particulièrement intéressés au portefeuille de la CASH assurances. Cette dernière est spécialiste dans la souscription des risques de pointes et de grandes envergures. Les branches incendie et engineering accaparent plus de 80% de son chiffre d'affaire et le recours à la réassurance est systématique étant donné que les capacités financières ne permettent pas une conservation totale de ces risques. Ceci, fait de la réassurance une pierre angulaire pour la pérennité de la compagnie et la préservation de son équilibre financier.

D'abord, nous avons opté pour une méthode ascendante dite « bottom up » pour l'identification des risques par les gestionnaires de la réassurance, propriétaires des risques, tout en se basant sur une approche par processus. Il en ressort cinq principaux processus à savoir le processus des traités proportionnels et non proportionnels, les affaires facultatives, le placement des catastrophes naturelles et la préparation du programme de réassurance.

La cartographie des risques par processus nous permis d'identifier finement les risques pouvant survenir et impacter le bon déroulement des opérations de cessions et l'atteinte des objectifs ainsi que le contrôle mis en place pour leur atténuation.

Ensuite, l'évaluation de ces risques ainsi que l'appréciation de leur niveau de maîtrise ont permis de faire sortir les risques nets supportés par la CASH assurances avant de les classer par catégorie préalablement définie.

Nous avons jugé que les risques nets à faible criticité peuvent être acceptés par la compagnie et nous nous sommes limités au traitement des risques à moyenne et forte criticité. Ces risques sont principalement d'ordre opérationnel, technique liés au programme de réassurance et des risques de concentration au près d'un seul réassureur à savoir :

- ❖ La défaillance du système d'information ne facilite pas la remonté d'information du réseau et des directions techniques à la réassurance. Ceci ne favorise pas un meilleur placement des affaires ou la gestion des sinistres en cas de profil de risque non exhaustif ou un dossier de sinistre incomplet et accentue les omissions d'alimentation des traités
- ❖ Une concentration des placements au près de la CCR : la cession obligatoire de 50% est déjà jugée assez élevée mais impossible de la réduire au vu de sa nature réglementaire. Toutefois, la CCR est également le réassureur principal des traités contractés par la CASH, ce qui constitue un risque de concentration en cas de défaut de la CCR Alger.
- ❖ Exposition de la CASH à un risque de cumul : bien que la CASH se protège avec un traité quote-part et un excédent de perte, toutefois, nous avons constaté l'absence d'un calcul de cumul de risque pour la partie conservée. En outre, les garanties Cat-Nat autre que le tremblement de terre mérite plus de réflexion.
- ❖ Absence d'étude actuarielle pour le calcul d'une rétention optimale : à défaut de cette étude, la CASH adopte un comportement averse au risque et cède plus de 80% de ses primes, d'ailleurs ses fonds propres représente quatre fois du minimum exigé. Ceci dit, ce ratio de solvabilité a été largement critique vu qu'il est calculé forfaitairement et indépendamment des risques pris par la compagnie d'assurances.

Pour conclure, Nous avons formulé quelques recommandations de nature à atténuer la gravité de ces risques en insistant sur la nécessité de finaliser le projet de changement de système d'information en cours d'étude, le renforcement de la Cellule Recherche & Développement, l'encouragement des études actuarielles et l'équilibre des cessions entre les réassureurs.

Enfin, nous ne manquerons de souligner les limites dont souffre notre travail, qualifié de subjectif et basé sur le jugement et l'appréciation personnel des gestionnaires de la réassurance, il aurait été meilleur si nous avions eu une base de données sur les incidents et les pertes historiques afin de quantifier l'évaluation des risques. Ceci dit, le risque est à caractère évolutif et la cartographie des risques doit être mise à jour.

BIBLIOGRAPHIE

Article & revues

ACP, Autorité de contrôle prudentiel, Banque de France, « Analyse du risque de contrepartie de la réassurance pour les assureurs français », Avril 2013

ACP, Autorité de contrôle prudentiel, Banque de France, « Solvabilité 2 : principaux enseignements de la cinquième étude quantitative d'impact », Mars 2011

AMF, Autorité des marchés financiers Québec, « Ligne directrice sur la gestion des risques liés à la réassurance », Juillet 2013

AYMRIC Kamega. Actuaire, « Introduction à Solvabilité 2 - Applications de mesures des risques », Novembre 2014

BASTIEN Solioz. « L'impact de la réassurance sur la marge de solvabilité et le SST », Novembre 2009

BSIF, Bureau du surintendant des institutions financières Canada, « Saines pratiques et procédures de réassurance », Décembre 2010

COSO, « Enterprise Risk Management — Integrated Framework », September 2004.

COSO, « Le management des risques de l'entreprise- Cadre de Référence »

Ernest & Young, « La cartographie des risques : obligation réglementaire et pierre angulaire de la gestion des risques et de l'organisation du contrôle interne », Septembre 2012.

GRINDA Francois, AXA CESSIONS & NGUYEN Phi, Deloitte, « Modèle du risque de contrepartie des réassureurs d'une compagnie d'assurances », 2006.

MATHIOU Poulin, « Analyse des solutions actuarielles en tarification des traités de réassurance non proportionnels non vie », centre d'étude actuarielle Paris 2012

NATIONS UNIES, « Problèmes de réassurance dans les pays en voie de développement »,

SCOR, « Risques d'entreprise et système d'information », Juin 2009

Weave, Risk & Compliance, « La cartographie des risques, jusqu'où aller? », Mai, 2011

Mémoires & thèses

FABIENNE Leroy, « La chasse aux passifs est-elle ouverte ? Le run-off à l'aube de Solvabilité II », Ecole nationale d'assurances, ENASS Paris

GUILLAUME Lemoine, « Perspectives d'évolution du pilotage stratégique et de la performance des entreprises d'assurances à l'aune de Solvabilité II », Thèse professionnelle, Le MBA Manager d'entreprise majeure Assurance, ESA Paris 2013.

HANANE Ait Chikh, « L'élaboration d'une cartographie des risques d'une compagnie d'assurances Cas : La fonction de la réassurance de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures », 30ème Promotion IFID

IMENE Kerbila, « cartographie des risques techniques d'une compagnie d'assurances : cas de la CASH assurances » 30 ème promotion IFID

JANICK Jeminet, « Optimisation de la réassurance non proportionnelle en arrêt de travail », l'Institut de Science Financière et d'Assurances Lyon, Novembre 2012

SOPHIE Decupère, « Agrégation des risques et allocation de capital sous Solvabilité II », ENSAE 2001

THIBAUT Van Everbroeck, « Valorisation de portefeuille sous une approche axiomatique du risque de liquidité », ISFA Lyon 2014

Les ouvrages

FREDERIC Morlaye, Le Risk management et l'assurance, Economica, 2006.

Frédéric Planchet, « Introduction à solvabilité 2 », Paris, Mai 2013

PASCAL Kerebel, « Management des risques, inclus secteur banque et assurance », Paris 2009

VINCENT Meister, « Solvabilité II : contexte, valorisation et impacts sur l'exigence en capital », Septembre 2007.

Textes juridiques

Décret exécutif n° 10-207 du 30 Ramadhan 1431 correspondant au 9 septembre 2010 modifiant et complétant le décret exécutif n° 95-409 du 16 Rajab 1416 correspondant au 9 décembre 1995 relatif à la cession obligatoire en réassurance.

L'ordonnance 03-12 du 26 août 2003 relative à l'obligation d'assurance des « Catastrophes Naturelles et l'indemnisation des victimes »

Rapport

Cellule recherche & développement de la CASH assurances, « Cartographie des risques globale de la CASH assurances »

Guide de procédure de réassurance de la CASH assurances

KPMG, « guide des assurances en Algérie 2015 », Aout 2014

Rapport d'activité 2014 de la CASH assurances

Rapport d'activité de réassurance 2014 de la CASH assurances

ANNEXE 1

Processus 1 : traités proportionnels

Sous processus 1 : Renouvellement ou achat de nouvelles couvertures de réassurance conventionnelle

Risque	F	G	C	Score	DMR	Risque net
Risque opérationnel						
Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs suite à <ul style="list-style-type: none"> ❖ Une mauvaise présentation du dossier ❖ Un retard dans sa préparation Préparation sur la base des données erronées (système)	1	3	3	2	Satisfaisant	1
Risque technique						
Risque de pertes des affaires à cause de : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Une réception tardive des cotations et/ou non aboutissement des négociations ❖ Difficulté de trouver des réassureurs de premier rang ou difficulté d'arriver à un accord dans les délais, Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille	2	2	4	2	Mauvais	2
Obtention de conditions défavorables, ne correspondant pas aux marchés ciblés par la CASH au marché de réassurance	3	2	6	3	Satisfaisant	2
Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service.	1	1	1	1	Efficace	1
Risque juridique						
Recevoir des slips de réassurance ne correspondant pas aux ententes négociés où insertion des clauses pouvant pas être accepté par la CASH	1	1	1	1	Satisfaisant	1

Sous processus 2 : Gestion des affaires placées en quote part où excédent de plein

Risque	F	G	C	Score	DMR	Risque net
Risque opérationnel						
Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession à cause : <ul style="list-style-type: none"> ❖ Incompétence où négligence du personnel ❖ Faute d'inattention 	1	1	1	1	Efficace	1
Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs suite à <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un traitement tardif de ces états pour cause manque de personnel ❖ Une erreur dans le système 	2	1	2	1	Satisfaisant	1
Retard où Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur, (prime, sinistre, PSAP ou REC) pour cause Saturation de l'effectif et charge	2	2	4	2	Satisfaisant	1
Risque de liquidité						
Retard dans la récupération des fonds au près des réassureurs à cause de : <ul style="list-style-type: none"> ❖ La lenteur de la procédure bancaire lors du transfert. ❖ Négligence du réassureur 	3	1	3	2	Satisfaisant	1
Non transfert où retard dans le transfert des primes aux réassureurs	3	2	6	3	Satisfaisant	2

Processus 2 : traités non-proportionnels

Sous processus 1 : Renouvellement ou signature du traité Excess of loss

Risque	F	G	C	Score	DMR	Risque net
Risque opérationnel						
Elaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect et Difficulté de cerner son portefeuille et de connaître ses risques à cause une Indisponibilité et non fiabilité de l'information sur le système.	3	2	6	3	Efficace	2
Non finalisation des négociations avant le 31/12	1	2	2	1	Satisfaisant	1
Risque technique						
Estimation arbitraire des pas pour la détermination des options et de la priorité : Suite à un manque de discernement et de communication entre les différents intervenants (y compris les directions techniques)	2	2	4	2	Mauvais	2
Détermination d'une PMD approximative peu fiable	1	2	2	1	Mauvais	1
Réception tardive des cotations et non aboutissement des négociations pour origine : ❖ Manque de réactivité des réassureurs	2	1	2	1	Efficace	1

Sous processus 2 : Gestion des traités Excess of loss

Risque	F	G	C	Score	DMR	Risque net
Risque opérationnel						
Erreur et/ou retard dans l'établissement des comptes courants à cause de ❖ Une saturation de l'effectif et charge de travail entraînant des erreurs	1	1	1	1	Satisfaisant	1
Omission de l'ajustement de la prime	2	2	4	2	Efficace	1
Incompréhension ou non adhésion des opérationnels du réseau	1	2	2	1	Efficace	1
Risque juridique				3		2
Déclaration tardive du sinistre aux réassureurs du à une non déclaration des sinistres dans les délais de la part des structures techniques où l'assuré	3	2	6	3	Satisfaisant	2

Processus 3 Affaires facultatives

Sous processus 1 : Placement des affaires en FAC

Risque	F	G	C	Score	DMR	Risque net
Risque opérationnel						
Mauvaise détermination des VA et Non association d'un avenant d'incorporation à la police mère le considérant ainsi comme une police individuelle ne dépassant pas la limite du traité suite à : ❖ Une négligence, erreur ou manque d'effectif opérationnel et qualifié au sein du réseau, ❖ Souscripteur non initié au fonctionnement des types et modes de réassurance	1	2	2	1	Efficace	1

Elaboration d'un profil de risque non exhaustif et Difficulté de récolter plus d'informations sur le risque pour origine ❖ Non communication des données par l'assuré	2	2	4	2	Mauvais	2
Risque technique						
Difficulté de trouver un suiveur bien noté et de bonne réputation et refus de la CCR de la prise de sa part en cession obligatoire	1	3	3	2	Satisfaisant	1
Malveillance ou incompétence du courtier.	1	2	2	1	Efficace	1
Non aboutissement des négociations et risque de découvert pour certaines affaires	1	3	3	2	Satisfaisant	1
Risque juridique						
Slip ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et la CASH	1	2	2	1	Satisfaisant	1
Menace de résiliation pour retard ou non paiement de prime selon les termes de l'entente (car il y a un deadline par le réassureur pour le paiement de la prime, au delà le contrat est résilié automatiquement (clause))	2	3	6	3	Mauvais	2

Sous processus 2 : Gestion des affaires en FAC

Risque	F	G	C	Score	DMR	Risque net
Risque technique						
Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur et la prise de temps pour l'étude du dossier sinistre	2	2	4	2	Efficace	1
Risque juridique						
Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques.	3	2	6	3	Mauvais	3

Retard dans le paiement de la prime au réassureur causé par un retard dans le paiement des primes par l'assuré	3	2	6	3	Satisfaisant	2
Risque opérationnel						
Etablissement d'un BCF erroné ou tardif à cause de ❖ La saturation de l'effectif et la charge de travail.	2	1	2	1	Satisfaisant	1
Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur ❖ Non disponibilité de documents exigés sur le système ❖ Faute d'inattention du personnel	3	2	6	3	Satisfaisant	2
Retard dans la demande de l'accord des réassureurs où non demande de l'accord des réassureurs pour le règlement des sinistres pour négligence de personnel Le réassureur peut refuser de prendre partie de ce sinistre	1	2	2	1	Efficace	1

Processus 4 : Réassurance des affaires CAT NAT obligatoires

Processus : Réassurance des affaires CAT NAT obligatoires

Risque	F	G	C	Score	DMR	Risque net
Risque opérationnel						
Omission de placement d'une affaire Cat-Nat par le collaborateur	1	3	3	2	Satisfaisant	1
Etablissement de compte CAT-NAT erroné et/ou tardif suite à une saturation de l'effectif et charge de travail	1	3	3	2	Satisfaisant	1

Risque technique						
Difficulté d'obtenir des informations sur le type d'installations et leur exposition au risque Cat-Nat	1	3	3	2	Satisfaisant	1
Risque de cumul par région et exposition de la CASH	2	3	6	3	Satisfaisant	2
Risque de liquidité						
Retard de paiement de la prime relative aux affaires Cat-Nat à la CCR	3	2	6	3	Satisfaisant	2
Risque juridique						
Cessions des affaires CAT-Nat en réassurance non conformes à l'ordonnance 03-12	1	2	2	1	Satisfaisant	1

Processus 5 : Préparation du programme de réassurance

Risque	F	G	C	Score	DMR	Risque net
Risque technique						
Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où la qualité du portefeuille du à <ul style="list-style-type: none"> ❖ une non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique ; 	2	3	6	3	Mauvais	3
Risque opérationnel						
Transcription erronée des informations sur BBD réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinentes des polices résultant de ❖ défaillance du système d'information	3	1	3	2	Mauvais	2
Perte d'une police, feuilles mêlées causé par : ❖ une désorganisation de l'effectif ❖ un manque d'espace de rangement, polices n'étant pas numérotés et sans relieurs et/ou mal présentées et incompréhensibles	1	2	2	1	Satisfaisant	1
Risque de défaut de contre partie						
Mauvais choix du réassureur	1	1	1	1	Efficace	1
Mauvais choix d'un courtier en réassurance	1	2	2	1	Efficace	1
Concentration des placements de la compagnie au niveau d'un nombre très limité de réassureurs	3	3	9	3	Satisfaisant	2

ANNEXE 2

Code risque	Risques
RISQUE OPERATIONNEL	
1	Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs
2	Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession
3	Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux
4	Retard où Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur, (prime, sinistre, PSAP ou REC)
5	Elaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect
6	Non finalisation des négociations avant le 31/12
7	Erreur et/ou retard dans l'établissement des comptes courants
8	Omission de l'ajustement de la prime
9	Incompréhension ou non adhésion des opérationnels du réseau
10	Mauvaise détermination des VA et Non association d'un avenant d'incorporation à la police mère le considérant ainsi comme une police individuelle ne dépassant pas la limite du traité
11	Elaboration d'un profil de risque non exhaustif
12	Etablissement d'un BCF erroné ou tardif
13	Mauvaise présentation ou insuffisance du dossier sinistre envoyé au réassureur
14	Retard dans la demande de l'accord des réassureurs pour le règlement des sinistres
15	Omission de placement d'une affaire Cat-Nat par le collaborateur
16	Etablissement de compte CAT-NAT erroné et/ou tardif
17	Transcription erronée des informations sur BBD réassurance
18	Perte d'une police, feuilles mêlées
RISQUE DE DEFAUT DE CONTREPARTIE	
1	Mauvais choix du réassureur
2	Mauvais choix d'un courtier en réassurance
3	Concentration des placements

RISQUE TECHNIQUE	
1	Risque de pertes des affaires
2	Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille
3	Obtention de conditions défavorables, ne correspondant pas aux marchés ciblés par la CASH
4	Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service.
5	Estimation arbitraire des pas pour la détermination des options et de la priorité
6	Détermination d'une PMD approximative peu fiable
7	Réception tardive des cotations et non aboutissement des négociations
8	Difficulté de trouver un suiveur bien noté et de bonne réputation et refus de la CCR de la prise de sa part en cession obligatoire
9	Malveillance ou incompétence du courtier.
10	Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur et la prise de temps pour l'étude du dossier sinistre
11	Difficulté d'obtenir des informations sur le type d'installations et leur exposition au risque Cat-Nat
12	Risque de cumul par région et exposition de la CASH
13	Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où la qualité du portefeuille
RISQUE JURIDIQUE	
1	Recevoir des slips de réassurance ne correspondant pas aux ententes négociés où insertion des clauses pouvant pas être accepté par la CASH
2	Déclaration tardive du sinistre aux réassureurs du à une non déclaration des sinistres dans les délais de la part des structures techniques où l'assuré
3	Menace de résiliation pour retard ou non paiement de prime selon les termes de l'entente
4	Retard dans le paiement de la prime au réassureur causé par un retard dans le paiement des primes par l'assuré
5	Cessions des affaires CAT-Nat en réassurance non conformes à l'ordonnance 03-12
RISQUE DE LIQUIDITE	
1	Retard dans la récupération des fonds au prés des réassureurs
2	non transfert où retard dans le transfert des primes aux réassureurs

ANNEXE 3

Questionnaire d'identification des risques liés à la réassurance

- ❖ Quels sont les risques inhérents à chaque processus et sous processus de la réassurance ?

Questionnaire d'identification des mesures de maitrise des risques mises en place

- ❖ Pour chaque risque identifié, Quels sont les mesures d'atténuation mises en place ?

Questionnaire d'évaluation des risques liés à la réassurance

- ❖ Sur une échelle à trois niveaux, Comment évaluer vous la fréquence d'occurrence et l'impact de chaque risque identifié ?

Questionnaire d'évaluation du dispositif de maitrise des risques

- ❖ Sur une échelle à trois niveaux, comment évaluer vous le niveau de maitrise de chaque risque identifié ?

TABLE DES MATIERES

RESUME	I
LISTE DES ABREVIATIONS.....	II
LISTE DES FIGURES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV

INTRODUCTION GENERALE	1
------------------------------	----------

PARTIE THEORIQUE	4
-------------------------	----------

Chapitre 1 : Le risk management et l'assurance.....	5
Section 1 : La nécessité d'une approche globale de management des risques.....	6
1. La fonction du risque management dans la gestion globale des risques.....	6
1.1.Définition	6
1.2.L'ERM, pourquoi un intérêt grandissant ?	7
1.3.Les objectifs de l'ERM.....	7
2. La méthodologie du Risque Management pour une gestion globale des risques	8
2.1.Éléments du dispositif de management des risques.....	8
2.2.La démarche ERM.....	10

Section 2 : Le risk management au sein de l'entreprise d'assurances.....	11
1. Le risk management au sein d'une compagnie d'assurances : quelle nécessité ?	11
2. De Solvabilité I à Solvabilité II : vers une approche dynamique de la gestion des risques.....	12
2.1. Solvabilité I et ses limites.....	12
2.2.Présentation de Solvabilité II.....	13
3. La typologie des risques d'une compagnie d'assurances selon Solvabilité II.....	17
3.1. La formule standard du calcul du SCR « Solvency Capital Requirement » ...	17
3.2. Classification des risques.....	17
3.2.1. Le risque de marché.....	18
3.2.2. Le risque de défaut de contrepartie.....	18
3.2.3. Le risque opérationnel.....	18
3.2.4. Le risque de souscription non-vie et vie.....	18
3.2.5. Le risque de souscription santé.....	18

Section 3 : La cartographie des risques comme outil de risk management.....	19
1. La cartographie des risques : outil central du dispositif ERM.....	20

2. La cartographie des risques : définition et utilité.....	22
3. Les types de cartographie des risques.....	23
3.1. La cartographie thématique.....	23
3.2. La cartographie globale.....	23
4. Les approches de l'élaboration d'une cartographie des risques : laquelle retenir?.....	23
4.1.L'approche Top-down.....	24
4.2.L'approche Botton up.....	24
4.3.L'approche Combinée.....	24
4.4.L'approche Benchmarking.....	24
5. Les étapes du processus d'élaboration d'une cartographie des risques	25
5.1.La phase préparation.....	27
5.2.La phase planification.....	27
5.2.1. Identification des risques.....	27
5.2.1.1.Méthodes d'identification des risques.....	27
5.2.1.2.Outils d'identification des risques.....	29
5.2.2. Evaluation et hiérarchisation des risques.....	29
5.2.3. Evaluation du dispositif de contrôle de risques.....	31
5.3.La phase Synthèse.....	31
5.3.1. Hiérarchisation des risques nets et formation de la cartographie des risques.....	31
5.4. Plan d'action et suivi.....	32
5.4.1. Elaboration d'un plan d'action et sa diffusion.....	32
6. La mise à jour de la cartographie des risques.....	32
Conclusion partielle	33

Chapitre 2 : L'activité de la réassurance au sein de la cédante et les risques inhérents

34

Section 1 : Les principes généraux de la réassurance.....

35

1. Définition de la réassurance.....	35
2. Objets et motivations de la Réassurance.....	36
3. Les modes de réassurance.....	37
4. Les formes de réassurance.....	38
4.1.La Réassurance proportionnelle.....	39
4.1.1. Traité de réassurance en quote part.....	39
4.1.2. Traité de réassurance en excédent de plein.....	40
4.2.La Réassurance non proportionnelle.....	41
4.2.1. Le traité en excédent de sinistre.....	41
4.2.2. Le traité en excédent de perte ou stop loss.....	42
5. Choix de la réassurance par branche.....	42

Section 2 : La cartographie des risques de réassurance : quelle nécessité pour la cédante s

45

1. L'impact de la réassurance sur la marge de solvabilité.....	45
--	----

2. La réassurance comme source de risque.....	46
2.1. Le risque de défaut des contreparties de la réassurance.....	47
2.1.1. Définitions du risque de défaut des contreparties de la réassurance.....	47
2.1.2. Les effets du risque de défaut des réassureurs.....	48
2.1.3. La prise en charge du risque de contrepartie par Solvency II.....	49
2.2. Le risque opérationnel lié aux opérations de réassurance.....	51
2.2.1. Définitions similaires du risque opérationnel.....	51
2.3. Le risque technique de réassurance où le risque résiduel.....	52
2.4. Le risque de liquidité lié aux opérations de réassurance.....	53
2.5. Le risque juridique lié aux opérations de réassurance.....	54
3. Politique de gestion des risques de réassurance.....	54
Conclusion partielle.....	56

PARTIE PRATIQUE 57

Chapitre 1 : La réassurance au sein de la CASH assurances et méthodologie de travail..... 58

Section 1 : L'activité de la réassurance au sein de la CASH assurances..... 59

1. Présentation de la compagnie d'assurances des hydrocarbures.....	59
1.1. Histoire et Création de la CASH assurances.....	59
1.2. L'organigramme de la CASH et le rattachement de la structure de réassurance.....	60
1.3. La CASH au sein du marché des assurances Algérien.....	61
1.4. La structure du portefeuille de la CASH et son évolution.....	62
1.5. Respect de la réglementation.....	62
2. Présentation de la structure de Réassurance.....	63
2.1. Les cessions par branche.....	64
2.2. Les cessions et commissions par mode de réassurance : Traité et Facultatif.....	64
2.3. La part des réassureurs dans les sinistres payés par branche.....	65
2.4. Les cessions par nationalité de réassureurs.....	65

Section 2 : Méthodologie de travail et phase de préparation..... 67

1. Le choix de la cartographe et l'approche d'élaboration.....	68
2. L'analyse et l'échelle de cotation des risques utilisée.....	68
3. Les outils utilisés.....	69
4. Identification des processus et sous processus.....	70
5. L'échelle de l'évaluation des risques.....	71

Conclusion partielle..... 75

Chapitre 2 : Mise en œuvre de la cartographie des risques de réassurance au sein de la CASH assurances..... 74

Section 1 : La phase de planification de la cartographie des risques de réassurance au sein de la CASH assurances.....	75
--	----

1. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des traités proportionnels.....	75
1.1.Sous processus 1 : Renouvellement ou achat de nouvelles couvertures de réassurance conventionnelle.....	76
1.2.Sous processus 2 : Gestion des affaires placées en conventionnelle.....	76
2. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des traités non-proportionnels.....	78
2.1. Sous processus 1 : Renouvellement ou signature du traité Excess of loss	78
2.2. Sous processus 2 : Gestion des traités Excess of loss.....	79
3. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des affaires facultatives.....	80
3.1. Sous processus 1 : Placement des affaires en FAC.....	80
3.2. Sous processus 2 : Gestion des affaires en FAC.....	82
4. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des affaires CAT NAT.....	83
5. Identification des risques bruts et dispositif de contrôle mis en place des programmes de réassurance.....	85
Section 2 : Evaluation et traitement des risques de réassurance liés à la réassurance.....	87
1. Evaluation des risques opérationnels et leurs traitements.....	88
1.1.Sélection des risques opérationnels les plus importants.....	88
1.2.Efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.....	89
1.3.Traitement des risques opérationnels nets et recommandations.....	90
2. Evaluation des risques techniques et leurs traitements.....	92
2.1.Sélection des risques techniques les plus importants.....	92
2.2. Efficacité du dispositif de maîtrise des risques techniques.....	93
2.3.Traitement des risques techniques nets et recommandations.....	94
3. Evaluation des risques de contrepartie et leurs traitements.....	96
4. Evaluation des risques juridiques et leurs traitements.....	97
5. Evaluation des risques de liquidité et leurs traitements.....	98
Conclusion partielle.....	100
CONCLUSION GENERALE	101
Bibliographie.....	104
Annexe 1.....	106
Annexe 2.....	114
Annexe 3.....	116