

- // De l'intérêt d'un panel de réassurance diversifié
- // Adrian Suter, nouveau responsable Finance et comptabilité, dresse le bilan de ses neuf premiers mois chez SI Re
- // Le groupe SIGNAL IDUNA maintient le cap

# STEPS 2/16

## De l'intérêt d'un panel de réassurance diversifié

Par Bertrand R. Wollner, CEO

«Big is beautiful» est un mantra omniprésent dans les communiqués des organismes de surveillance, des agences de notation et des plus grands acteurs du marché. Curieusement, cette formule semble faire peu d'émules parmi les acheteurs de réassurance.

Les arguments en faveur des grands réassureurs sont relativement connus: meilleure diversification, coûts du capital plus faibles, capacités plus élevées, pertinence accrue pour les cédantes et économies d'échelle en matière de frais de gestion et d'acquisition. Compte tenu notamment de l'atonie persistante des marchés et de l'apport constant de capitaux alternatifs, les partisans de cette thèse semblent supposer que l'évolution du modèle d'affaires dans la réassurance fait le jeu des grands acteurs du secteur, alors que les réassureurs de petite et moyenne taille subiront inévitablement la consolidation du marché.

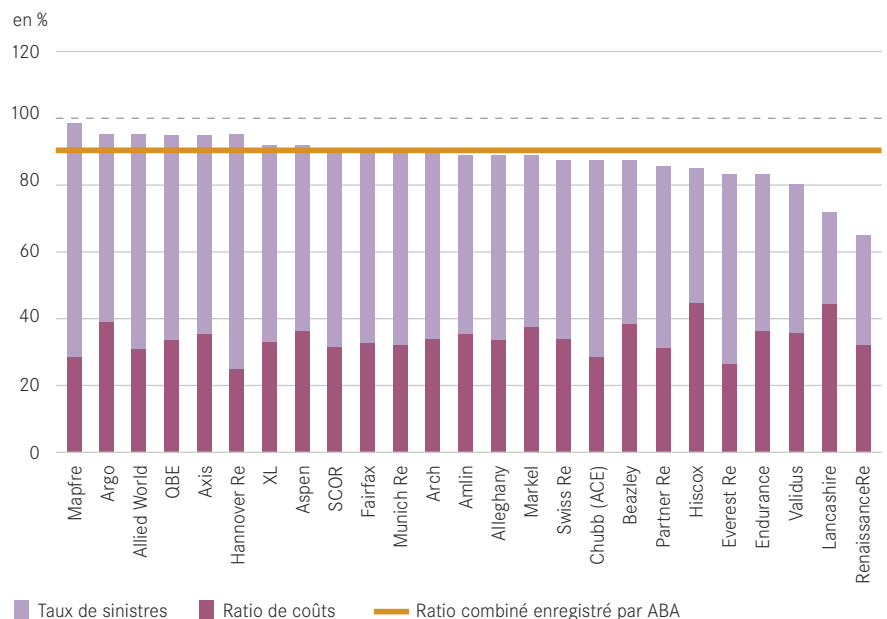
Cet article n'entend pas réfuter ces arguments, dont la validité est incontestée dans des cas particuliers. Il faut cependant se garder de toute généralisation, car elle n'a pas force de loi. L'expérience montre en effet que les principaux (ré)

assureurs affichent en général des ratios de coûts plus faibles, mais que leurs taux de sinistres, qui constituent un indicateur plus pertinent, sont sensiblement supérieurs à ceux de leurs concurrents spécialisés de taille plus modeste. Selon le graphique 1 ci-dessous, ces derniers peuvent enregistrer une performance de souscription supérieure à la moyenne, même si l'on exclut les sociétés ayant

fortement bénéficié du faible nombre de sinistres liés aux catastrophes naturelles en 2015.

Mais laissons-là l'opinion des investisseurs pour nous intéresser au point de vue des acheteurs de réassurance, qui est à nos yeux plus important encore. Les cédantes n'ont d'évidence aucun intérêt à ce que des structures oligopo-

GRAPHIQUE 1: RATIOS COMBINÉS POUR L'EXERCICE 2015



Source: The Aon Benfield Aggregate 2015

# SI Re – Mutually yours

Sustainable, agile, committed

listiques voient le jour sur le marché de la réassurance, qui serait alors dominé par une poignée de fournisseurs de capacités. Cette thèse est étayée par les éléments suivants:

## Diversification limitée des risques

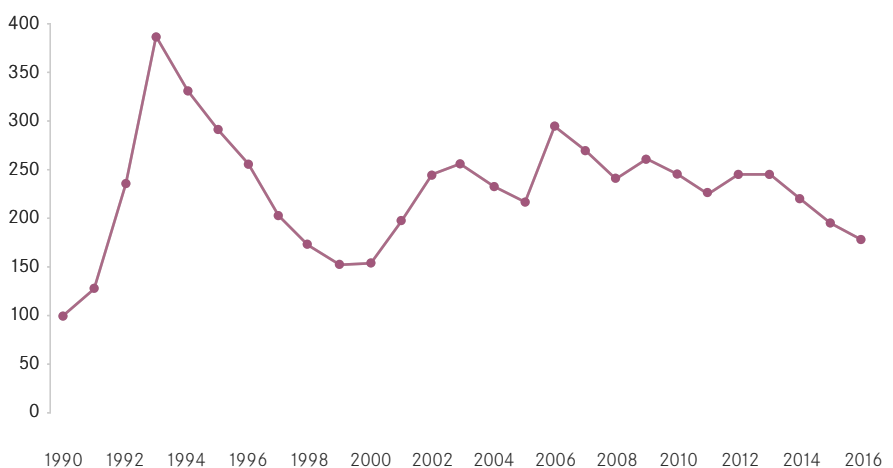
Il y a fort à parier que la plupart des cédantes continueront à l'avenir à vouloir collaborer avec un panel étendu de réassureurs pour maintenir leur risque de contrepartie au niveau le plus bas possible. L'histoire récente a montré que même de grands acteurs du marché pouvaient rencontrer des difficultés et que les notations de solidité financière n'étaient pas infaillibles.

En plus de leur souhait de réduire le risque de défaillance, de nombreuses cédantes sont attentives à l'origine des capitaux de leurs réassureurs et à sa diversification. Par exemple, il est judicieux de ne pas sélectionner uniquement des réassureurs cotés à la bourse de New York ou de Londres, mais aussi des réassureurs dont les capitaux proviennent d'investisseurs privés, publics ou coopératifs. Une diversification géographique adéquate est également opportune, notamment pour atténuer les risques des marchés financiers.

## Opinions et approches moins variées

Au-delà de ces considérations (quantifiables) sur les risques, des motifs qualitatifs plaident pour une diversité suffisante au sein du panel de réassurance. Dans de nombreux cas, les innovations les plus plébiscitées sur le marché proviennent de prestataires spécialisés

GRAPHIQUE 2: INDICE GLOBAL DES PRIX DE LA RÉASSURANCE NON PROPORTIONNELLE DES RISQUES LIÉS AUX CATASTROPHES



Source: The Aon Benfield Aggregate 2015

opérant sur une niche. Cette capacité d'innovation confère aux petits réassureurs un attrait nettement supérieur à la taille de leur bilan ou à leur notation de solidité financière. De plus, ceux-ci proposent une autre forme de conseil et de suivi de la clientèle qui repose, entre autres, sur une relation personnelle plus durable.

## Risque accru de pression

La vulnérabilité de certaines cédantes face à une forte concentration de leurs réassureurs se constate souvent après la survenance de sinistres majeurs. S'appuyant sur les tarifs de réassurance des risques liés aux catastrophes, le graphique 2 montre les majorations importantes subies après des événements tels que l'ouragan Andrew en 1992 ou les attentats terroristes du 11 septembre 2001. A l'époque, le marché

mondial des couvertures catastrophes était aux mains d'un nombre assez restreint de grands réassureurs, qui dominaient les panels de la plupart des cédantes. Après les sinistres, ces réassureurs ont exercé leur pouvoir sur le marché: de nombreuses cédantes ont assisté à une hausse massive des prix et n'ont pu réagir qu'en augmentant leurs rétentions de manière spectaculaire. Cette «restructuration indirecte» a également affecté les cédantes européennes de manière collatérale, car elles n'étaient pas concernées par les dommages proprement dits.

Ces différents exemples indiquent en outre que les grands réassureurs mondiaux agissent de manière similaire lors d'une crise. Ainsi, en 2001, pratiquement aucune capacité n'a été proposée en matière de terrorisme après le 11 sep-



tembre. Idem pour les couvertures de crédit après l'éclatement de la crise financière en 2008. Cette situation reflète non seulement une dynamique oligopolistique, mais également la grande similitude de leurs portefeuilles et, dès lors, de leur gestion des cycles. Les cédantes peuvent atténuer cette «comonotonie» en constituant des panels suffisamment hétérogènes, c'est-à-dire en considérant aussi des réassureurs dont les marchés clefs et les stratégies sont très spécifiques. Au final, elles bénéficieront d'une meilleure stabilité des prix et éviteront les mauvaises surprises en cas de crise.

#### Transparence réduite des portefeuilles de réassurance

La transparence réduite des portefeuilles des principaux réassureurs constitue un autre point important qui n'est pas sans poser problème aux cédantes. Cette situation découle, d'une part, des caractéristiques tant structurelles qu'organisationnelles des grandes sociétés. D'autre part, elle reflète la tendance croissante à couvrir des portefeuilles de risques liés, notamment pour d'importants assureurs directs, ou à étendre ses activités à des branches présentant une grande volatilité, car elles dépendent largement de la

conjoncture. Dans ce contexte, une concentration excessive des marchés et des panels de réassurance pourrait même induire des risques économiques d'importance systémique.

Il ressort donc clairement que la concentration des panels de réassurance auprès de quelques grands prestataires ne sert ni les intérêts des cédantes, ni la stabilité et la diversité des marchés mondiaux de l'assurance et de la réassurance. Les partisans du «big is beautiful» devraient y réfléchir.

## Adrian Suter, nouveau responsable Finance et comptabilité, dresse le bilan de ses neuf premiers mois chez SI Re

**Responsable Finance et comptabilité depuis mars 2016, Adrian Suter apporte sa longue expérience d'expert-comptable, puis de spécialiste senior à la FINMA, où il était en charge de la surveillance de réassureurs et d'assureurs spécialisés dans la clientèle entreprise. Un atout pour SI Re.**

Entre 2012 et son arrivée chez SI Re, Adrian Suter a travaillé pour l'Autorité fédérale de surveillance des marchés fi-

nanciers (FINMA), où il a d'abord été chargé de la surveillance de groupes d'assurance en qualité de spécialiste puis, en tant que spécialiste senior, de celle d'assureurs spécialisés dans la clientèle entreprise et de réassureurs. Auparavant, il avait officié comme manager au sein de la division Assurances de la société d'expertise comptable KPMG.

Les premiers mois d'Adrian Suter chez SI Re ont été passionnants et intenses, mais ce changement est intervenu à un

moment idéal pour lui: «Je me suis tout de suite senti bien chez SI Re. Mes nouvelles responsabilités s'accompagnent de défis concrets, car je dois pour la première fois évaluer une entreprise d'assurance de l'intérieur, et non de l'extérieur en qualité de régulateur ou d'expert-comptable. De plus, j'assume une fonction de direction à la tête de la division Finance et comptabilité. L'expérience acquise dans mes activités précédentes a toutefois grandement facilité ma prise de fonction chez SI Re.»



Adrian Suter est responsable de la comptabilité financière, des investissements, de la fiscalité, des technologies de l'information et de la conformité. «Mon domaine de tâches comprend désormais un éventail de responsabilités bien plus vaste qu'auparavant. Il est donc plus varié, ce qui n'est pas pour me déplaire».

«En tant que responsable de la surveillance de SI Re à la FINMA, j'ai découvert différents aspects de l'entreprise et j'ai pu me faire une idée de ses processus et de son modèle d'affaires. Ces neuf derniers mois, j'ai appris à connaître SI Re de l'intérieur. Je me suis également rendu plusieurs fois chez SIGNAL IDUNA, en Allemagne, car la collaboration au sein du groupe est très étroite, notamment en ce qui concerne les investissements financiers.»

Le nouveau responsable Finance et comptabilité considère la faiblesse actuelle des taux d'intérêt comme un défi majeur. Pour mettre en œuvre une stratégie de placement durable, rentable et couronnée de succès, il faut de nouvelles idées ainsi que des solutions adaptées au modèle d'affaires et aux attentes internes; ces idées et solutions doivent aussi être régulièrement réévaluées et ajustées. SI Re doit également veiller à l'efficacité de ses processus pour absorber avec les ressources existantes la charge croissante liée aux nouvelles exigences réglementaires plus strictes. Par exemple, le reporting nécessitera des capacités supplémentaires à l'avenir pour respecter les obligations légales. «En l'espèce, ma tâche consiste à développer la division Finance et comptabilité de SI Re afin de faire face aux futures modifications des dispositions prudentielles.»

Adrian Suter aime la taille humaine de l'entreprise, sa structure réduite et ses circuits décisionnels courts. La culture d'entreprise positive, notamment l'atmosphère familiale, la collégialité et le contact avec ses collègues, compte beaucoup pour lui. D'origine lucernoise, il apprécie bien évidemment la proximité du site de Zoug, en Suisse centrale.

Pendant ses vacances, Adrian Suter se mue en globe-trotter. Depuis son tour du monde il y a 10 ans, Hawaï est sa destination préférée; il s'y est déjà rendu trois fois à ce jour. Durant ses loisirs, il est attiré par le grand air et par le football, en tant que joueur senior ou specta-

teur. De temps à autre, il aime aussi savourer un bon repas dans un restaurant gastronomique.

# Le groupe SIGNAL IDUNA maintient le cap

Le groupe SIGNAL IDUNA, la maison-mère de SI Re, est satisfait de son exercice 2015. La mise en œuvre du programme lancé en 2014 pour accroître l'orientation clientèle et l'efficacité des coûts se déroule comme prévu. De plus, les cotisations du groupe ont progressé de 0,4 pour cent, à 5,4 milliards d'euros. En particulier, celles des assureurs de biens et de responsabilité civile ont cru de 4,2 pour cent, soit nettement plus que la moyenne du marché.

Pendant l'exercice sous revue, SIGNAL IDUNA a clôturé avec succès son programme stratégique lancé fin 2014. Compte tenu de la réorientation profonde que cela a induit, Ulrich Leitermann, Président du Comité directeur du groupe SIGNAL IDUNA, s'est montré satisfait du résultat 2015 lors de la conférence de presse annuelle sur le bilan qui s'est tenue le 16 juin 2016 à Hambourg. Ce programme avait pour objectif d'améliorer l'orientation clientèle et la compétence tout en réduisant la complexité et les coûts.

En 2015, les primes brutes comptabilisées du groupe ont fléchi de 2,5 pour cent au total, tandis que les cotisations en cours ont progressé pour s'établir à 5,4 milliards d'euros. Les actifs gérés, y compris ceux des filiales financières, se sont accrus de 2,7 milliards d'euros (4,3 pour cent), atteignant 64,9 milliards d'euros (exercice précédent: 62,2 milliards). Ce montant englobe les placements en capitaux de quelque 46 mil-

liards d'euros des sociétés d'assurance du groupe, dont la rémunération moyenne s'élève à 3,8 pour cent et la rémunération nette à 4,7 pour cent. La charge brute des sinistres s'est inscrite à 4,8 milliards d'euros pendant l'exercice 2015, soit une augmentation de 2,5 pour cent. Le résultat consolidé est tombé à 93,2 millions d'euros, contre 175,5 millions en 2014. En moyenne, le groupe SIGNAL IDUNA employait quelque 12 000 collaborateurs en 2015.

Les recettes brutes des deux assureurs-santé du groupe SIGNAL IDUNA, SIGNAL Kranken et Deutscher Ring Kranken, sont demeurées stables en 2015, totalisant 2,7 milliards d'euros. Dans l'ensemble, ces sociétés, qui font toujours partie des assureurs-santé ayant les primes les plus stables du marché, couvrent près de 2,6 millions de personnes.

Après une année 2014 exceptionnelle, les assureurs-vie ont réalisé un exercice 2015 satisfaisant. Les affaires à prime unique ont été volontairement réduites, passant de 1,7 milliard d'euros à 1,5 milliard (11,1 pour cent). Les primes brutes comptabilisées par IDUNA Leben ont ainsi baissé de 177,0 millions d'euros ou 12,2 pour cent, à 1,3 milliard d'euros. Les cotisations en cours n'ont toutefois reculé que de 1,4 pour cent (15,1 millions d'euros), s'établissant à 1,1 milliard d'euros.

Les primes brutes des assureurs de biens et de responsabilité civile ont progressé bien plus fortement que le mar-

ché, affichant une croissance de 4,2 pour cent pour s'inscrire à près de 1,3 milliard d'euros. En 2015, cette branche a enregistré une hausse sensible de la charge des sinistres. Le nombre d'intempéries a certes diminué, mais le montant moyen des sinistres a augmenté. La charge des sinistres des assureurs de biens et de responsabilité civile du groupe SIGNAL IDUNA s'est donc accrue de 10,1 pour cent, à 846,8 millions d'euros, notamment en raison de quelques sinistres majeurs.

Les filiales financières du groupe SIGNAL IDUNA, SIGNAL IDUNA Bauspar AG, la banque privée DONNER & REUSCHEL et HANSAINVEST (Hanseatische Investment GmbH), ont réalisé une excellente performance en 2015.

SIGNAL IDUNA  
Réassurance SA

Une filiale de  
SIGNAL IDUNA Groupe

Bundesplatz 1  
Postfach 7737  
CH-6302 Zug  
Suisse  
Téléphone +41 41 709 05 05  
Fax +41 41 709 05 00  
[www.sire.ch](http://www.sire.ch)