

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 31/10/2019

Par : Yan CHEN et Louis-Anselme DE LAMAZE

Titre : La démarche ERM dans une Institution de Prévoyance dans le cadre d'intégration d'un portefeuille de prévoyance collective significatif

Confidentialité : NON OUI (Durée : 1an 2 ans)

La durée de confidentialité expire aux 31 décembre N+1 (1 an) ou N+2 (2 ans)

Les stagiaires s'engagent à ce que les données de l'Entreprise présentées dans le cadre des travaux de la formation (rapport de projet & présentation) respectent les règles relatives à la protection des données à caractère personnel conformément aux dispositions de la Loi informatiques et Liberté n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée par la Loi du 6 août 2004

Membres présents du jury :

**Par ma signature j'autorise la
publication sur un site de diffusion
de documents actuariels du
rapport de projet**

*(après expiration de l'éventuel délai de
confidentialité)*

Nom : CHEN

Prénom : Yan

Signature du stagiaire



Si binôme :

Nom : DE LAMAZE

Prénom : Louis-Anselme

Signature du stagiaire



La démarche ERM dans une Institution de Prévoyance dans le cadre d'intégration d'un portefeuille de prévoyance collective significatif

Yan Chen et Louis-Anselme de Lamaze

Contenu

1	Introduction	4
1.1	Contexte du marché de Prévoyance collective	4
1.2	Objectifs de l'étude	4
1.3	Cadre de l'étude	5
1.3.1	Présentation de l'Institution de Prévoyance	5
1.3.2	Présentation du portefeuille proposé	6
2	Mise en place de la démarche ERM	8
2.1	Gouvernance à la souscription du nouveau portefeuille	8
2.1.1	Présentation de la comitologie de l'IP	8
2.1.2	Présentation des chiffres clés de l'IP après intégration du portefeuille	9
2.1.3	Gouvernance pour l'intégration d'un portefeuille significatif	9
2.2	Identification des risques	10
2.2.1	Risques opérationnels	10
2.2.2	Risques techniques	11
2.2.3	Risques de défaut des contreparties	12
2.2.4	Risques stratégiques	13
2.2.5	Risques financiers	13
2.3	Évaluation de la mesure des risques	14
2.3.1	Cotation pour hiérarchisation	14
2.3.2	Cartographie des risques	15
2.4	Contrôles et atténuation des risques	16
2.4.1	Contrôle et atténuation du risque opérationnel	16
2.4.2	Contrôle et atténuation des risques techniques	17
2.4.3	Contrôle et atténuation du risque stratégique	20
2.4.4	Contrôle et atténuation du risque de défaut des contreparties	20
2.4.5	Contrôle et atténuation du risque financier	20
2.5	Risques résiduels	21
2.6	Retour d'expériences	22
3	Conclusions	22
4	Annexes	24
4.1	Présentation de l'IP	24
4.2	Évaluation des risques	25
4.2.1	Indicateurs retenus	25
4.2.2	Seuils retenus	25
4.3	Cartographie des risques bruts	26
4.4	Cartographie des risques nets	27

1 Introduction

1.1 *Contexte du marché de Prévoyance collective*

Le marché des dommages corporels comprend, en France, l'assurance santé et la prévoyance. Ce marché a fortement évolué au cours des 10 dernières années avec notamment les évolutions réglementaires ou l'environnement économique caractérisé par la baisse des taux. La concurrence a aussi évolué avec l'entrée des banques-assureurs sur le marché. Enfin, la fin des clauses de désignations avec la mise en place de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013 a permis aux autres sociétés d'assurances de se développer.

Le constat de cette évolution est encore plus fort sur la prévoyance. En 2008, les acteurs principaux du marché de la prévoyance étaient les Institutions de Prévoyance (IP). En 2017, la part de marché de sociétés d'assurance et des mutuelles dépasse dorénavant 50% du marché de la prévoyance collective¹.

Dans ce contexte, les IP ont pâti d'une concurrence tarifaire. Cette bataille a aussi eu pour conséquence de dégrader fortement leurs rentabilités. En outre, la loi Pacte de 2019 donne la possibilité de résilier un contrat d'assurance de personnes (santé et prévoyance) à tout moment, après un an de contrat effectif, y compris pour les contrats collectifs.

Dans ce contexte, **les IP doivent s'organiser pour avoir la capacité de répondre rapidement aux opportunités de marché tout en respectant les contraintes réglementaires sur la gestion des risques liés à solvabilité 2**. De plus, lors d'intégration de portefeuille de branches ou d'entreprises importantes, l'impact est susceptible de modifier le profil de risque de l'organisme sur des aspects financiers (rentabilité à la baisse, besoin de capital à la hausse), et d'organisation opérationnelle. Il est important pour les organismes d'étudier les risques liés à cette intégration lors de la souscription et après l'intégration du portefeuille.

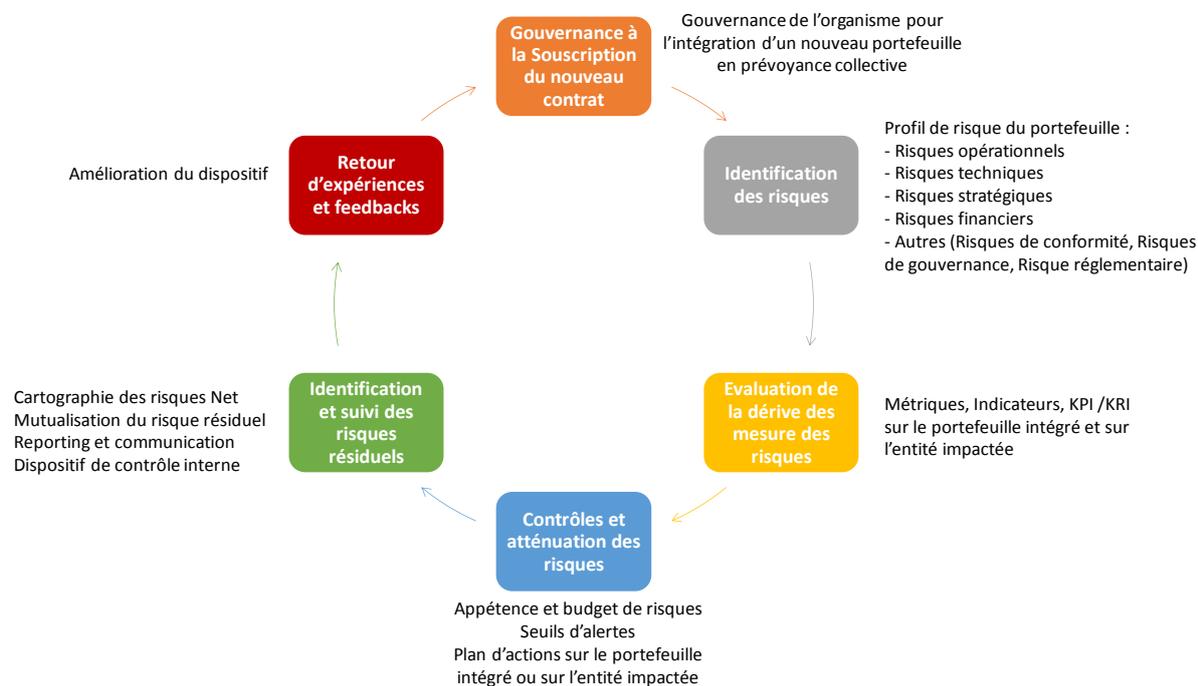
1.2 *Objectifs de l'étude*

Le sujet de notre mémoire est le suivant : « **La démarche ERM dans une Institution de Prévoyance dans le cadre d'intégration d'un portefeuille de prévoyance collective significatif** ».

L'objectif de la démarche d'Entreprise Risk Management (ERM) est d'identifier les risques que représente le portefeuille par rapport à la stratégie de l'entreprise. Il faut pour cela cartographier les risques propres au portefeuille intégré, les évaluer avant et après intégration, et potentiellement les atténuer. Elle doit **s'adapter en fonctions des caractéristiques** comme la taille du portefeuille, les spécificités de la population, les garanties proposées et le dispositif de gestion mise en place.

¹ Données collectées par CTIP, FFA, FNMF.

La démarche ERM développée par la suite peut être synthétisée à l'aide du schéma ci-dessous :



Par ailleurs, l'ERM dans le cadre de la souscription d'un portefeuille stratégique nécessite de respecter la gouvernance actuelle de l'organisme.

Pour notre étude, nous présenterons un cas concret d'intégration de portefeuille de prévoyance collective dans une Institution de Prévoyance inspiré d'un cas réel.

1.3 Cadre de l'étude

1.3.1 Présentation de l'Institution de Prévoyance

Dans notre cas, l'IP est multi-professionnelle paritaire régie par le Code de la Sécurité Sociale, agréée au titre des branches 1 (Accident), 2 (Maladie) et 20 (risques liés à la durée de la vie humaine – vie et décès).

Elle développe son activité en France métropolitaine. Diversifiée sur des garanties et des bénéficiaires multiples, l'IP couvre majoritairement des contrats de branches. Elle est dans ce cadre recommandée par plusieurs branches professionnelles pour couvrir les risques santé et prévoyance.

L'IP est affiliée à une Société de Groupement d'Assurance Mutuelle (SGAM), nouant des liens de solidarité financière entre elles et s'appuie sur des moyens partagés notamment concernant les fonctions financières, audit, contrôle interne, technique et conformité. La SGAM exerce une influence dominante au moyen d'une coordination centralisée sur les décisions des entités affiliées et bénéficie par ailleurs d'un pouvoir de contrôle et de sanction à l'égard de ces entités.

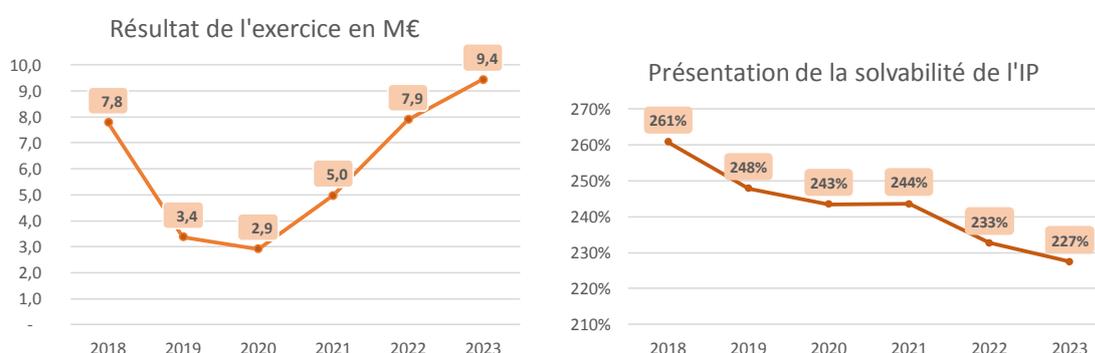
Le système de gouvernance de l'IP s'articule autour :

- d'un organe d'administration, de gestion ou de contrôle (AMSB) ;

- d'une direction opérationnelle mutualisée au sein de la SGAM dont les dirigeants effectifs et les fonctions clés ;
- d'une définition partagée de la stratégie et des moyens qui sont définis au niveau d'une SGAM ;

Afin de permettre la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration, celui-ci valide des délégations de pouvoirs au Délégué Général (DG) et permet à celle-ci de les déléguer aux Dirigeants Effectifs.

La stratégie de développement de l'IP ambitionne une augmentation progressive du chiffre d'affaires sur 5 ans. Le plan stratégique répondant à cet objectif a été réalisé et les résultats sont présentés ci-dessous :



Ce plan stratégique a été réalisé à l'aide d'un outil actuariel de marché permettant le calcul des exigences réglementaires. Les hypothèses de projections sont propres à notre cas d'étude. (cf annexe 4.1 pour plus de détail).

1.3.2 Présentation du portefeuille proposé

Le portefeuille étudié doit respecter les caractéristiques des appels d'offres soumis aux IP, c'est-à-dire la souscription d'accords de branche ou de contrats collectifs pour des grands-comptes. Dans notre étude de cas, nous avons retenu un portefeuille d'une branche défini à partir d'un cas réel. Les caractéristiques du portefeuille permettent d'illustrer les risques potentiels de déformation du profil de risque d'un organisme suite à cette intégration. Nous avons choisi un portefeuille ayant un volume important d'effectif couvert, des particularités sur la population et des spécificités sur les garanties.

Cas d'étude :

L'accord de branche est un régime de prévoyance spécifique pour les salariés participants à une convention collective. Des négociations en vue de la refonte du régime conventionnel actuel de prévoyance ont conduit les partenaires sociaux à lancer un appel d'offres assureurs.

Plus de 90% des salariés de la Branche sont affiliés au régime de prévoyance conventionnel, ce qui représente environ 2,5 millions de salariés couverts par ce régime.

Volume :

Le montant de cotisation représente environ 300 millions d'euros par an.

L'activité de la branche est très sensible au contexte macro-économique.

Spécificités de la population :

Les particularités de cette population sont :

- Des **secteurs d'activité variés**,
- Une population composée à plus de 95 % par des Non-Cadres,
- Une **population jeune** avec un âge moyen de 32 ans,
- Un salaire pouvant fortement varier pour un même salarié en fonction des primes sur la période,
- Une forte **volatilité du nombre d'assurés** à cause d'un fort turn-over et de nombreuses ruptures de contrat de travail.

Spécificités des garanties :

Les garanties du régime de prévoyance ont changé dans le cadre de l'appel d'offres. Les particularités sont les suivantes :

- Un délai de carence ramené à 3 jours au lieu de 4 jours auparavant,
- Une mise en place **d'une portabilité conventionnelle en fonction de conditions d'ancienneté dans la branche.**
- Une mise en place de **conditions d'ancienneté dans la branche réduite.**

Gestion :

Le contrat sera géré en gestion déléguée.

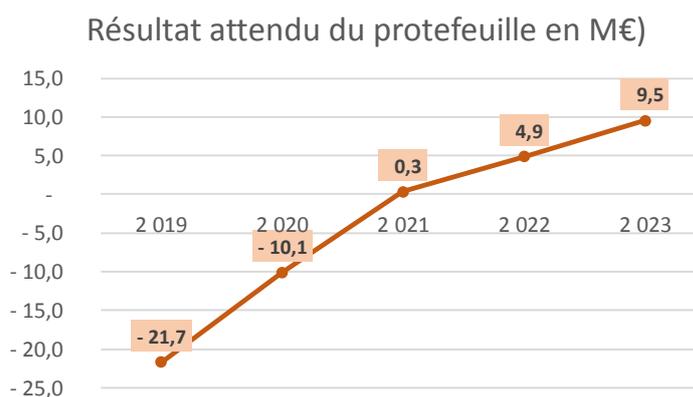
Reprise de provision :

Dans notre cas, les provisions ne sont pas reprises.

La reprise de provisions entrainerait de nombreux risques complémentaires comme l'incertitude de l'évaluation liée à l'environnement économique. Par ailleurs, le financement du coût du capital nécessaire à ces provisions doit être considéré.

Présentation des chiffres clés :

L'intégration du portefeuille est prévue au 1er janvier 2019.



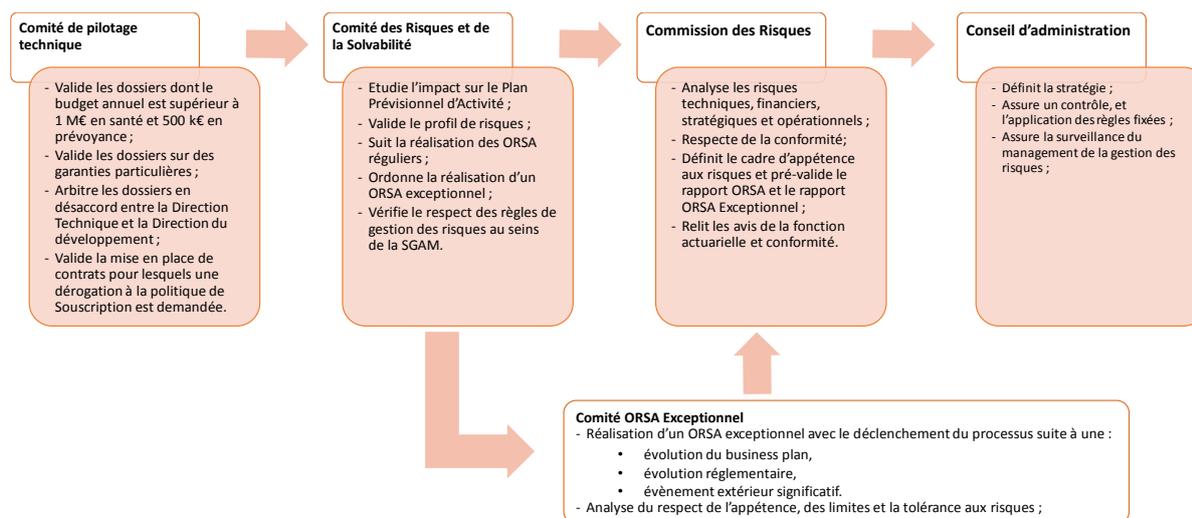
L'activité est intrinsèquement déficitaire les premières années et représente un risque de dérive de la rentabilité important pour l'organisme. Dans les projections retenues, le résultat s'équilibre au bout de deux ans.

2 Mise en place de la démarche ERM

2.1 *Gouvernance à la souscription du nouveau portefeuille*

2.1.1 *Présentation de la comitologie de l'IP*

Lors de l'intégration d'un portefeuille, l'IP dispose d'un processus d'étude des risques et prise de décision stratégique par le Conseil d'Administration ou l'AMSB.



Le comité de pilotage technique est la première instance décisionnaire à la suite d'une réception d'un appel d'offres. Ils définissent par exemple le tarif proposé. Il se réunit régulièrement et est composé de responsables et représentants des directions de l'offre (en charge notamment de la tarification), du développement, de l'actuariat ainsi que des fonctions clés actuarielles et gestion des risques.

La coordination entre l'IP et la SGAM se réalise au niveau du Comité des Risques et de la solvabilité Groupe. Ainsi, le système de gestion des risques de l'IP est centralisé au sein de la SGAM ce qui permet de s'assurer que les décisions stratégiques, qui pourraient avoir des conséquences en termes de risque, se prennent de manière coordonnée au niveau du groupe.

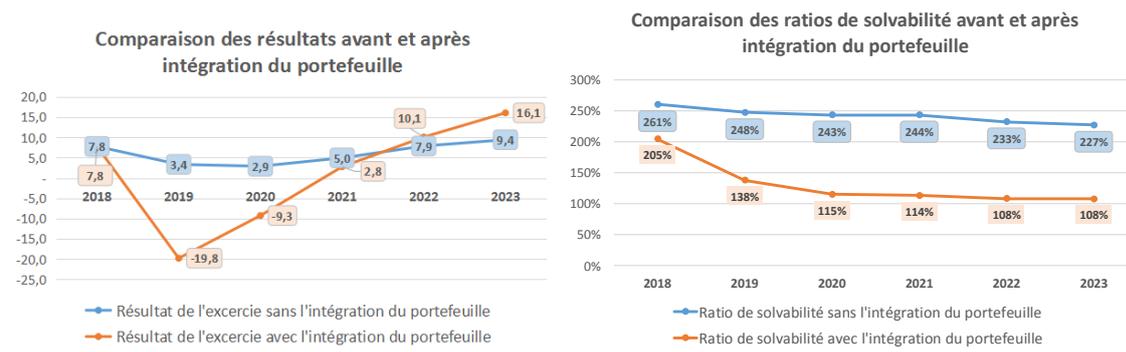
Les fonctions clés ont un rôle nécessaire dans le cadre du processus de souscription du portefeuille :

- La fonction clé Actuariat doit formuler son avis par rapport à la politique de souscription lors de la Commission des Risques ;
- La fonction clé gestion des risques doit identifier les risques émergents. Elle assure le suivi du profil de risque général et le suivi du système de gestion des risques. Elle anime le comité des Risques et de la Solvabilité ;
- La fonction clé de vérification de la conformité met en place une politique de conformité et un plan de conformité. Lors de la commission des Risques, elle émet un avis sur son respect.

Le dispositif complet assure une bonne communication et prise de décision lors de la souscription d'un nouveau contrat.

2.1.2 Présentation des chiffres clés de l'IP après intégration du portefeuille

Dans notre cas, nous considérons que le portefeuille intégré accélère les hypothèses de développement de l'IP sous 5 ans. Son intégration sans mesure d'atténuation mettrait l'IP en situation difficile. Le besoin en capital pour cette activité est important et dépasse les budgets de risques accordés dans le cadre des Évaluations Internes des Risques et de la Solvabilité (ORSA) annuels. L'IP sera à un niveau de solvabilité trop bas en cas d'acceptation de ce portefeuille sans éléments de maîtrise. L'IP doit mettre en place des mesures d'atténuation du risque.



Nous avons réalisé les calculs d'intégration du portefeuille en utilisant le même outil de projection actuariel que pour le plan stratégique. Pour le nouveau portefeuille, nous nous sommes appuyés sur un modèle point ayant les mêmes caractéristiques que les effectifs assurés.

2.1.3 Gouvernance pour l'intégration d'un portefeuille significatif

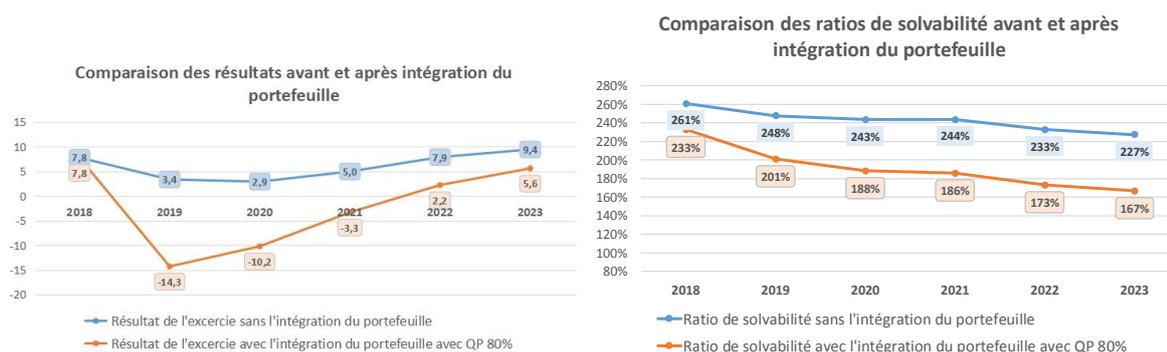
Les seuils d'appétence et de budget de risques sont dépassés et le dossier nécessite un processus de validation plus important et contraignant. Le dossier doit :

- Être étudié par la fonction « Gestion des Risques », qui s'assure que la politique de gestion des risques soit respectée et déclenche un ORSA exceptionnel ;
- Être étudié par le Comité des Risques et de la Solvabilité qui examine l'évolution du profil de risque, les conclusions de l'ORSA exceptionnel et les propositions pour la Commission des Risques ;
- Être étudié par la Commission des Risques dans le cadre de l'ORSA exceptionnel. Une analyse des risques techniques et stratégiques doit être menée afin de mettre à jour la politique de souscription, l'appétence au risque et le plan stratégique. Dans ce cadre les conditions d'atténuation du risque sont étudiées ;
- Être présenté et accepté par le Délégué Général et le Conseil d'administration.

L'ORSA exceptionnel permet la mesure et la protection du profil de risques pour l'intégration d'un portefeuille significatif. Cet exercice doit permettre d'ajuster le plan stratégique et l'appétence au risque. La définition et la revue de l'appétence de l'IP ne rentrent pas dans le cadre de notre mémoire. Dans la pratique lors d'une intégration d'un portefeuille significatif, une première fiche de souscription synthétique avec des indicateurs de profil de risques est réalisée. Les indicateurs sont le chiffre d'affaires, le ratio de Solvabilité et le résultat. En cas d'alerte détectée avec la fiche, un ORSA occasionnel est réalisé.

Cet ORSA exceptionnel consiste pour l'IP à la réalisation d'un business plan et du calcul des exigences de capital intégrant ce nouveau portefeuille. Il reste moins détaillé que l'ORSA annuel. L'organisme peut aussi s'appuyer sur les résultats des scénarios stressés et/ou les sensibilités aux différents facteurs de risques présentés dans les ORSA précédents.

Les conclusions de ces travaux ont permis au conseil d'administration de valider l'intégration de ce portefeuille avec la mise en place d'une réassurance permettant d'atténuer les pertes techniques et l'immobilisation des fonds propres. L'IP a donc mis en place de la réassurance facultative sur ce portefeuille à hauteur de 80% pour atténuer le risque de souscription.



La suite de notre étude présentera une démarche ERM pour analyser les risques et suivre le pilotage des risques par l'entreprise. En effet, aujourd'hui, l'IP s'interroge sur l'efficacité de ce processus d'intégration de portefeuille significatif. Cette première formalisation de la démarche ERM est alors réalisée quelques mois après l'intégration du portefeuille, mais elle pourra s'intégrer dans le processus de souscription. **L'objectif est de proposer une démarche efficace pouvant être réalisée dans les délais courts des appels d'offres.**

2.2 Identification des risques

Selon la directive Solvabilité 2, le système de gestion des risques doit permettre de détecter, mesurer, piloter, contrôler et déclarer en permanence les risques de l'organisme.

L'objectif de cette étape est de définir et justifier les risques potentiels suite à l'intégration d'un portefeuille. Cette phase s'appuie sur la cartographie générale de l'IP et sur les avis des experts et des opérationnels ayant travaillé sur les intégrations de portefeuilles. Néanmoins, les origines et les impacts ont été définis spécifiquement pour ce cas d'étude. La liste n'est pas exhaustive, elle a été choisie pour mettre en lumière les risques majeurs.

2.2.1 Risques opérationnels

L'IP, à l'instar de l'ensemble des entreprises d'assurance, est soumise à un risque opérationnel pouvant être de différentes natures (attaques informatiques, défaillance d'un sous-traitant ou encore non-respect des obligations réglementaires...). L'intégration d'un portefeuille va faire émerger de nouveaux risques ou aggraver des risques existants.

Dans notre cas, nous identifions les risques opérationnels majeurs suivants :

- **Risque 1 : Des difficultés possibles lors de la récupération des données du portefeuille**

- **Origines :**
 - Des problématiques sur la qualité des données,
 - Des difficultés d'intégration des données inappropriées dans le système d'information pour la gestion et l'implémentation dans les outils de calcul des provisions techniques,
 - Un délai important de récupération des données lié à la mise en place du système,
 - Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information liés aux spécificités des garanties.
- **Impacts :**
 - Mauvaise estimation des éléments pour les comptes annuels,
 - La dérive de sinistralité n'est pas identifiée dans les temps, empêchant le pilotage et la gestion des risques,
 - Des développements informatiques sont à mettre en œuvre,
 - Les coûts de gestion administrative sont plus importants qu'attendus,
 - Défaillance des processus dépendant des données de bases.
- **Risque 2 : Impact négatif dû à la complexification des relations avec les multiples intervenants (courtier, conseil, gestionnaire ou réassureur)**
 - **Origines :**
 - Le courtier ou le conseil négocie des conditions de contrats très tendus,
 - Le gestionnaire devient un sous-traitant critique, mais ne répond pas à ses obligations contractuelles (identification des fraudes, contrôle interne...),
 - Le pilotage du portefeuille n'est pas possible, car le gestionnaire ne transfère pas les informations.
 - Suite au problème des données évoqué dans le risque précédent, les déclarations de sinistres au réassureur ne contiennent pas de données demandées du réassureur.
 - **Impacts :**
 - Les tarifs proposés empêchent l'équilibre technique après intégration des frais réels de l'IP,
 - Risque de résiliation du contrat de branche,
 - Le gestionnaire ne détecte pas une fraude manifeste, ce qui dégrade le résultat technique,
 - La dérive de sinistralité n'est pas identifiée dans les temps, empêchant le pilotage et la gestion des risques,
 - Les paiements de prestations cédées ne sont pas remboursés dans le délai.

2.2.2 Risques techniques

Le risque technique d'assurance est à l'origine de tout contrat d'assurance. Les risques techniques sont importants lors de l'intégration d'un portefeuille.

Dans notre cas, nous identifions les risques techniques majeurs suivants :

- **Risque 3 : Risque de mauvaise tarification**
 - **Origines :**
 - Le comportement (ex. absentéisme, ancienneté branche) de la population de la branche a mal été évalué dans les modèles de tarification,

- Les évolutions des garanties (ex. franchise de trois jours) ont mal été évaluées dans les modèles de tarification,
 - Tarifs de la branche sont soit insuffisants, soit trop élevés.
 - **Impacts :**
 - Des pertes structurelles sont observées sur le portefeuille,
 - Tarifs générateurs d'antisélection.
- **Risque 4 : Risque de dérive du S/P**
 - **Origines :**
 - Un environnement macro-économique (ex. chômage) qui influence spécifiquement l'activité économique de la branche,
 - Évolution réglementaire impactant l'activité de la branche (ex. baisse des effectifs),
 - Évolution à la hausse des salaires sur la branche,
 - Faible ou mauvaise application des lois déjà en vigueur dans les entreprises de la branche (ex. application de mesure de prévention),
 - Modification de la population des salariés de la branche (ex. vieillissement).
 - **Impacts :**
 - Hausse de l'occurrence des arrêts de travail,
 - Des pertes conjoncturelles sont observées sur le portefeuille,
 - Hausse progressive du S/P du portefeuille,
 - Des pertes entraînant la baisse du ratio de solvabilité.
- **Risque 5 : Risque de mauvais provisionnement**
 - **Origines :**
 - Utilisation d'une table réglementaire ou d'expérience non adaptée à la population de la branche,
 - Une mauvaise qualité des données.
 - **Impacts :**
 - Une mauvaise évaluation des provisions entraînant à terme des pertes techniques.

2.2.3 Risques de défaut des contreparties

Le risque de défaut des contreparties couvre le risque lié aux contrats d'atténuation, les créances d'intermédiaires et les risques non couverts par le risque de spread par exemple les primes impayées, les espèces, ou les dépôts.

- **Risque 6 : Risque de non-paiement des primes**
 - **Origines :**
 - Un environnement macro-économique (ex. récession) qui influence spécifiquement l'activité économique de la branche.
 - **Impacts :**
 - Augmentation importante du SCR de contrepartie de type 2,
 - Non-recouvrement des cotisations,
 - Fréquence élevée de chute ou de réductions de contrats (arrêt du paiement des primes),

2.2.4 Risques stratégiques

Les risques stratégiques sont très variés. Dans le cas d'une intégration d'un portefeuille, nous analyserons ce risque suite à l'adaptation de la stratégie et de l'appétence de l'IP.

- **Risque 7 : Risque de mauvaise adaptation de la politique de souscription ou mauvaise évolution de l'appétence aux risques**
 - **Origines :**
 - Acceptation de garanties normalement exclues dans la politique de souscription,
 - Dépassement des engagements acceptables sur un même site (ex. entreprise majeur), un même client (ex. salaire important), ou un même risque d'assurance,
 - Dépassement des objectifs du plan stratégique,
 - Acceptation d'un volume de risque supérieur à l'appétence aux risques.
 - **Impacts :**
 - Mauvaise mise à jour du plan stratégique,
 - Mauvaise mise à jour du niveau d'appétence aux risques,
 - Mise à jour de la politique de souscription,
 - Hausse du SCR de souscription,
 - Baisse importante du ratio de solvabilité.

2.2.5 Risques financiers

Le risque financier dans le cadre d'une acquisition de portefeuille se constate lorsqu'il y a une reprise de provision constituée sur les sinistres encours ou d'une provision d'égalisation. Dans le contexte économique actuel avec le taux d'intérêt extrêmement bas ou négatif, la reprise des provisions peut demander une injection non négligeable de capital.

- **Risque 8 : Risque de sous rendement et d'investissement au regard de l'évolution des engagements**
 - **Origines :**
 - Les actifs disponibles sur le marché ne permettent pas de compenser les frais de gestion financière,
 - Les investissements disponibles sont à taux négatifs et ne permettent pas de proposer les rendements historiques observés sur la branche,
 - **Impacts :**
 - Les actifs ne produisent pas les revenus attendus,
 - Mécontentement des acteurs de la branche,
 - Augmentation du SCR de marché.

Conclusion :

Les risques majeurs de l'intégration du portefeuille ont été identifiés dans le cadre de ce mémoire en fonction des particularités de la branche. Si les risques sont communs à tout organisme, leurs origines et leurs impacts sont spécifiques à l'intégration de ce portefeuille significatif.

D'autres risques potentiels existent comme les risques de conformité, réputation, etc. Ces derniers ne seront pas traités dans le cadre de ce mémoire, car selon nous ils ne correspondent pas à des

risques majeurs spécifiques à l'intégration de ce portefeuille. Ces autres risques font l'objet de suivi continu et commun pour l'ensemble des portefeuilles intégrés.

2.3 Évaluation de la mesure des risques

2.3.1 Cotation pour hiérarchisation

La phase d'identification des risques majeurs d'une intégration d'un portefeuille étant réalisée, il s'agit maintenant de développer une cotation pour hiérarchisation des risques identifiés. L'objectif de la cotation est de hiérarchiser les risques et fédérer un référentiel de notation commun.

La cotation des risques est établie en fonction de leurs niveaux de gravité et de fréquence qui doit être déterminée à partir de l'impact des risques sur des indicateurs définis, et sur le jugement d'expert de l'organisme. En plus des indicateurs classiques comme ratio de sinistre sur primes, la marge technique et le taux de frais de gestion, nous identifions aussi le SCR et le New Business Value (NBV). En effet, le NBV est un taux de marge sur les affaires nouvelles, permettant de comparer l'activité avec la concurrence du marché. Les indicateurs possibles d'évaluation pour chaque risque sont présentés en annexe 4.2.1. Les règles de cotations doivent dépendre de chaque organisme, et le choix de hiérarchisation doit être mesuré en fonction des spécificités du portefeuille.

Pour réaliser la cotation des risques, nous nous sommes appuyés sur la cotation initiale du risque par l'IP. Ces risques sont déjà identifiés et importants, mais sont évalués selon une activité classique de l'IP. Pour la gravité, nous avons décidé de mesurer les risques selon les impacts financiers, les impacts sur les processus et les impacts sur la réglementation. Enfin, la cotation maximale est retenue pour estimer la gravité. Nous présentons en annexe 4.2.2 les seuils retenus pour la cartographie de risques.

Il est indispensable d'analyser les risques et la sensibilité de l'ensemble du portefeuille de l'IP à la suite de cette intégration. Nous pouvons ainsi voir l'effet de mutualisation et de diversification des risques. Les risques sont évalués avant et après l'intégration du portefeuille.

Les évaluations des risques avant l'intégration sont nettes d'actions de maîtrises de l'IP. Néanmoins, les actions de maîtrises concernent une activité normale de l'IP. L'objectif est de **mettre en lumière la déformation de la cartographie des risques que peut entraîner l'intégration du portefeuille** malgré les éléments de maîtrise existants au sein de l'IP.

Description des risques	Financier		Processus		Réglementaire		Gravité		Fréquence	
	Sans (*)	Avec (*)	Sans (*)	Avec (*)	Sans (*)	Avec (*)	Sans (*)	Avec (*)	Sans (*)	Avec (*)
1 Des difficultés possibles lors de la récupération des données du portefeuille	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4
2 Impact négatif dû à la complexification des relations avec les multiples intervenants (courtier, conseil, gestionnaire ou réassureur)	2	2	2	3	1	1	2	3	1	2
3 Risque de mauvaise tarification	2	4	1	1	1	1	2	4	2	3
4 Risque de dérive du S/P	2	3	1	1	1	1	2	3	3	4
5 Risque de mauvais provisionnement	3	4	1	1	2	2	3	4	3	3
6 Risque de non-paiement des primes	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3
7 Risque de mauvaise adaptation de la politique de souscription ou mauvaise évolution de l'appétence aux risques	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
8 Risque de rendement et d'investissement	3	4	3	3	1	1	3	4	2	2

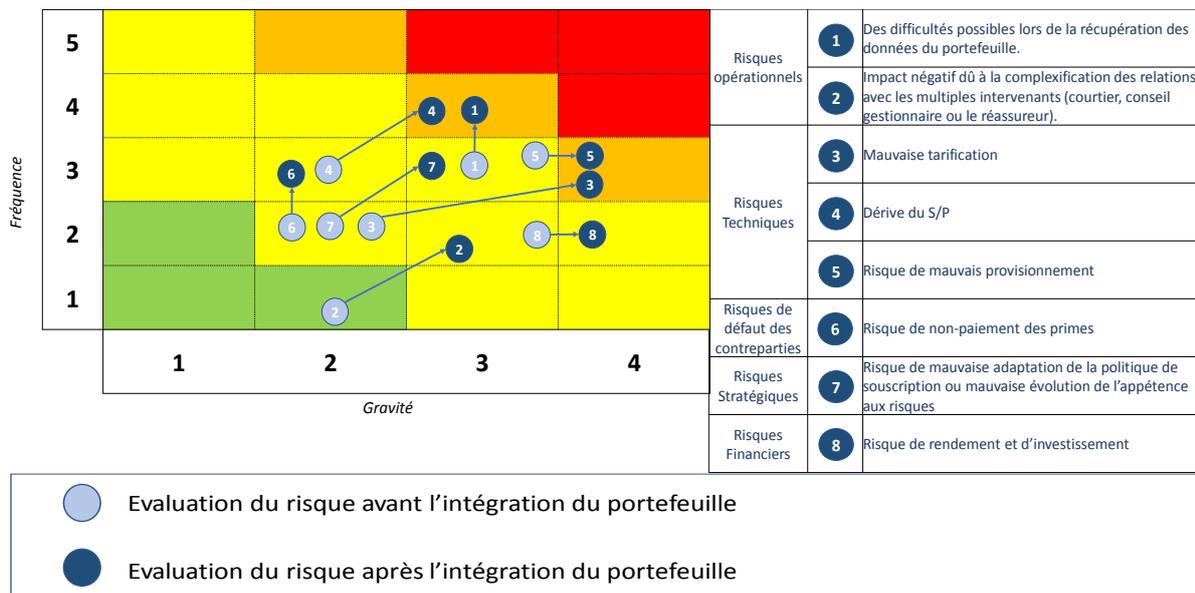
(*) Avec et sans intégration du portefeuille

Les évolutions pendant l'intégration du portefeuille doivent être justifiées et détaillées. Nous avons retranscrit les facteurs de risques au portefeuille de notre cas d'étude à partir des échanges que nous avons pu avoir avec des experts en prévoyance collective :

- Risque 1 : La difficulté de récupération des données est un chantier souvent problématique lors d'intégration de portefeuille. La branche étant, en plus, gérée par un gestionnaire et ayant des effectifs d'assurés significatifs, nous avons aggravé la cotation de la fréquence et la gravité.
- Risque 2 : Dans notre cas, le gestionnaire devient un sous-traitant critique. Plusieurs processus de suivis seront impactés. Les relations historiques avec les prestataires choisis, nous ont poussés à augmenter la fréquence.
- Risque 3 : Nous avons identifié une incertitude dans la tarification liée aux changements de garanties et à une population variée (secteur d'activité) ainsi que des caractéristiques volatiles (salaires). La cotation de la gravité financière et la fréquence ont été augmentées.
- Risque 4 : Au vu des caractéristiques de la population de la branche, nous estimons un risque de dérive potentielle du S/P plus fort. La cotation de la gravité financière et la fréquence ont été augmentées.
- Risque 5 : Sans historique, des simplifications seront réalisées dans le calcul des provisions entraînant une hausse de l'incertitude. Ce risque est lié au risque 1. La cotation de la gravité financière a été augmentée.
- Risque 6 : Une aggravation de la fréquence de non-paiement des primes dans le secteur d'activité de la branche semble plus importante par la dépendance forte des entreprises de la branche avec l'environnement économique.
- Risque 7 : Les risques de mauvaise adaptation de la politique de souscription ou de l'appétence aux risques, nous ont paru presque certains dans le cadre d'une mise à jour de ces derniers dans l'intervalle de temps réduit de réponse à l'appel d'offres. Par ailleurs, cette adaptation entraîne un ajustement important des processus (comme le suivi des risques), augmentant le risque de dysfonctionnement des processus.
- Risque 8 : Nous avons augmenté la gravité financière et la fréquence au vu des enjeux économiques de cet accord.

2.3.2 Cartographie des risques

Les cartographies des risques avant et après intégrations du portefeuille sont présentées en annexe 4.3. Dans notre cas, il est intéressant de s'attarder sur les dérives identifiées risque par risque afin de mettre en place des contrôles et atténuation des risques spécifiques.



2.4 Contrôles et atténuation des risques

Ayant procédé à la cartographie des risques dans le paragraphe précédent, des atténuations et des mesures de pilotage de ces risques ont été mises en place lors de l'appel d'offres. Nous vérifions dans cette partie que ces atténuations et ces mesures ont été bien appliquées et leur adéquation dans le temps.

2.4.1 Contrôle et atténuation du risque opérationnel

L'objectif est double, il convient de s'assurer de la qualité des données par le suivi de la qualité des délégataires. Le dispositif actuel du contrôle interne de l'IP joue évidemment fortement. L'IP a mis en place un dispositif de qualité des données en respectant les exigences liées à Solvabilité 2. Par ailleurs, les organismes mettent en place des conventions entre les délégataires de gestion afin de s'assurer que les délégataires respectent les exigences de la directive sur l'organisation, la gestion et le contrôle interne. Il est aussi prévu des contrôles sur pièces et sur place, ainsi que des audits. Ces contrôles et audits doivent être réguliers afin de vérifier le respect des conventions (notamment des règles de gestion). Les risques restent importants. Les conventions ne sont pas toujours respectées et il existe peu de pénalités.

En outre, lors de l'intégration du portefeuille d'accord de branche, **l'IP devrait mettre en place un unique interlocuteur pour assurer une bonne fluidité et fiabilité des échanges et des demandes claires** (calendrier, format...) lors de la mise en place. Il sera le coordinateur de l'ensemble des travaux de définition, d'analyse, de contrôle, de remédiation et de suivi de la qualité des données. Il travaillera en collaboration avec la fonction actuarielle. Il devra s'appuyer sur les retours des opérationnels à partir d'une base incident spécifique avec les problèmes de données et les indicateurs sur les dossiers résolus. L'objectif sera à terme de prévoir un système informatique fluide et fiable pour la mise en place d'échanges de données informatisés (EDI). Le coordinateur peut fixer une évaluation des budgets informatiques nécessaires.

L'ensemble de ces dispositifs sont nécessaires pour la maîtrise de ce risque. Il convient de prévoir des coûts additionnels à l'intégration d'un portefeuille. La direction des risques, la direction de la

souscription, la direction de la gestion déléguée et les autres directions concernées doivent travailler étroitement ensemble sur le suivi de ce risque. Enfin, le service de contrôle de gestion pourrait mettre en place un indicateur de taux de frais de gestion spécifique au portefeuille intégré.

2.4.2 **Contrôle et atténuation des risques techniques**

2.4.2.1 Plan de prévention

Au niveau des risques techniques, les actions sont nombreuses, mais difficiles à mettre en place au niveau d'une branche. Les échanges avec les partenaires sociaux et les directeurs de branches sont importants. Chaque branche a sa particularité et ses explications dans la volatilité des S/P et des potentielles dérives.

L'IP peut s'appuyer sur de nombreuses études disponibles réalisées par différents acteurs comme l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Cela permet de comprendre les risques de l'activité et **de mettre en place des plans de prévention**. L'IP peut aussi travailler conjointement avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) pour conseiller les entreprises dans leur démarche d'amélioration des conditions de travail. Tous ces dispositifs ont pour effet d'améliorer considérablement la sinistralité.

Pour notre cas, l'IP travaille principalement, au travers de son processus de prévention, sur la formation et la mise en place de mesure de sécurité pour les salariés de la branche. En effet, ces derniers changent souvent d'entreprises et donc y ont peu d'expérience, ce qui augmente le risque d'accident du travail.

Par ailleurs, la branche a la particularité d'être très sensible à l'activité économique entraînant un stress persistant pour beaucoup de salariés. Pour plusieurs raisons, les arrêts de travail pour trouble psychique sont plus importants dans cette branche. Nous préconisons à l'IP de prévenir ce risque par un accompagnement fort afin de favoriser le retour au travail (accompagnement psychologique, financement de formation...).

L'IP dispose aussi des moyens de contrôle comme la mise en place d'une contre-visite médicale pour combattre les arrêts de « complaisance » ou permettre un accompagnement plus important des salariés de la branche.

2.4.2.2 Plan de réassurance

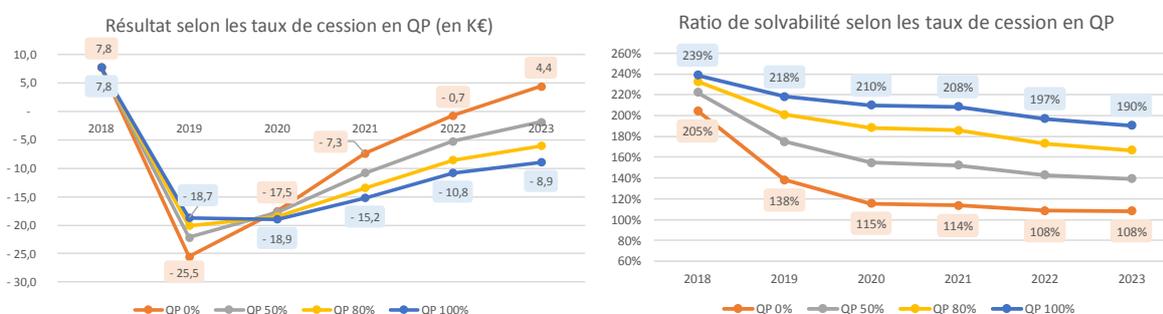
La réassurance est une opération classique qui permet une cession des risques techniques notamment en cas de risque de dérive de la sinistralité. Elle permet aussi d'exiger moins de capital économique. En pratique, nous observons principalement de la réassurance en quote-part sur le marché de la Santé-Prévoyance.

Afin de réduire les risques liés à l'intégration du portefeuille, l'IP aurait pu avoir recours à deux types de réassurances différentes sur le portefeuille en question :

- La réassurance facultative externe (vers un réassureur ne faisant pas partie de la SGAM),
- La réassurance facultative interne (vers un réassureur interne à la SGAM).

La réassurance facultative externe en quote-part à 80% a été la solution retenue. Il a été analysé plusieurs niveaux de réassurance jusqu'à 100% de cession du risque. Le choix de la réassurance a été pris en comité pilotage technique, à l'aide des résultats de ces scénarios de plan de réassurance en fonction des éléments d'appétence fixés et des budgets de risques. La fonction actuarielle a donné son avis sur le programme de réassurance.

Les indicateurs possibles pour évaluer l'impact de la réassurance sont l'impact sur le résultat et le ratio de Solvabilité. Dans les simulations que nous avons menées pour l'IP, le taux de commission de réassurance a été alors supposé identique dans les différents cas. Nous constatons que les résultats s'améliorent en 2019, mais se dégradent après 2020.



La réassurance permet de réduire la volatilité du résultat, mais le retour à l'équilibre initial sera plus long. Il apparaît dans nos scénarios que les cas de QP supérieur à 80% permettent de respecter une solvabilité au-dessus de 150%. La mise en place d'un traité de réassurance est donc indispensable, ce qui a bien été retenu dans le cadre de la réponse à l'appel d'offres.

Il est envisageable que les réassureurs n'aient pas accepté le portefeuille avec ses caractéristiques, ou proposent des tarifs non acceptables pour l'IP. Dans ce cas, nous aurions pu aussi envisager un plan de réassurance interne, c'est-à-dire céder le portefeuille à une autre entité de la SGAM. La SGAM joue alors un rôle d'organisateur de la réassurance interne.

Type réassurance	Avantages	Inconvénients
Réassurance facultative interne	Au niveau de SGAM, la marge reste en interne (les commissions de réassurance et les frais). Un effet de diversification sur les exigences de capital peut être obtenu au niveau de la SGAM.	Risque de contagion dans le groupe, en cas de survenance d'une dérive des S /P sur le portefeuille ou, en cas de difficultés de solvabilité du réassureur interne ou d'un autre acteur de la SGAM.
Réassurance facultative externe	Un transfert de risque sans mettre en péril la SGAM en cas de dérive de la sinistralité. Possibilité de gains d'expertises sur la branche.	Risque de défaut. Risque de surcoût de la réassurance.

Avec un plan de réassurance facultative, l'impact d'une intégration de portefeuille même risqué ou avec un volume de chiffre d'affaires important pourrait être neutre ou faible pour l'IP.

2.4.2.3 Plan de redressement tarifaire

Dans notre étude de cas, le S/P estimé avec le tarif proposé lors de l'appel d'offres, ne permet pas, à court terme, l'équilibre technique avec les frais de l'IP. De plus, le tarif proposé ne permet pas d'espérer une rentabilité de coût du capital. Ces pratiques tarifaires sont très fréquentes dans les accords de branches. Les acteurs espèrent profiter des volumes des accords branches pour faire

baisser leurs taux de frais et ainsi revenir à l'équilibre. Par ailleurs, les accords de branches sont souvent considérés comme stratégiques poussant les acteurs à ne pas valoriser de rendement pour le coût du capital pour être plus compétitif sur les tarifs. **La perte de rendement du capital est considérée comme un investissement sur la stratégie de développement de l'IP.**

Néanmoins, en cas de sous-évaluation du tarif, l'équilibre technique ne pourra s'obtenir qu'après un **redressement tarifaire**. Or, les contrats de branche, même pour les branches présentant une forte volatilité de la sinistralité, sont souvent souscrits avec un taux de cotisation fixe pendant deux ou trois ans. Un plan de redressement tarifaire ne peut donc se mettre en place qu'après cette période. Dans le cas de l'évaluation des mesures d'atténuation des risques, la durée de maintien des tarifs est primordiale, car elle déterminera l'efficacité des plans de maîtrise des risques techniques liés au portefeuille.

Dans notre cas, l'IP s'est engagé sur un tarif sur deux ans. Il convient de suivre régulièrement les résultats avec un compte de résultat spécifique et de suivre les frais liés à cette branche. L'IP espère pouvoir mettre en place un plan de redressement au bout de 2 ans. Dans la pratique, les branches, accompagnées par des courtiers, résilient souvent avant la mise en place de plan de redressement. Il conviendra de présenter précisément les coûts réels de la branche et de les communiquer en amont des futures négociations tarifaires. L'IP estime en parallèle la probabilité de résiliation de la branche. Par ailleurs, il est souvent négocié dans les appels d'offres, un redressement tarifaire accompagné d'une mise en place de provisions d'égalisation qui permettra aux assurés de garder une bonne partie de la marge future du contrat et à l'assureur d'atténuer le risque de volatilité des S/P. Il est préconisé de mettre cela en place lors du prochain appel d'offres.

Dans cette étape de plan d'action technique, la direction technique et la direction de la souscription interviennent principalement.

2.4.2.4 Plan d'atténuation au niveau de l'IP

Lors de l'appel d'offres, le plan de redressement tarifaire est prévu au niveau du portefeuille. De même, la mise en plan de contrat de réassurance a été appliquée sur le portefeuille intégré. **Il pourrait aussi être intéressant d'étudier ces plans d'atténuation du risque au niveau de l'IP.**

Par ailleurs, les plans d'action au niveau de l'IP seront souvent plus faciles à mettre en place. En effet, il est possible de jouer sur l'effet de la mutualisation. Par exemple pour le redressement tarifaire, il est parfois préférable de redresser l'ensemble du portefeuille pour respecter la maîtrise du risque plutôt que de redresser un portefeuille en particulier, présentant le risque de résiliation par la suite. Pour la réassurance, le principe est similaire, pour respecter la maîtrise du risque il est parfois plus intéressant de mettre en place une réassurance obligatoire présentant des risques mutualisés. Le coût de réassurance est souvent moins important.

2.4.2.5 Plan de contrôle des provisions techniques

Le risque de provisionnement fait l'objet d'un avis dans le cadre du rapport actuariel. La fonction actuarielle doit garantir le caractère approprié des méthodologies, des modèles sous-jacents et des hypothèses utilisés pour le calcul des provisions techniques et apprécier la suffisance et la qualité des données utilisées.

Pour les calculs de provisions techniques lors de l'intégration d'une nouvelle branche, l'incertitude est plus forte à cause des garanties et/ou des comportements spécifiques. L'IP ne pourra appliquer ses tables d'expériences et utilise souvent des tables réglementaires, présentant potentiellement de la prudence ou d'insuffisance. Par ailleurs, il est commun pour l'organisme **de faire appel à des experts externes pour réaliser une contre-évaluation des provisions spécifiques à la branche.**

2.4.3 Contrôle et atténuation du risque stratégique

L'AMSB joue un rôle principal dans la définition de la stratégie de l'IP, en participant notamment à la détermination et validation de l'appétence aux risques et aux différentes limites assignées aux métiers. Il convient alors à l'IP de **mettre en place un dispositif permettant l'appréciation de l'évolution prospective des risques liée à l'intégration**. Les plans d'atténuation des risques stratégiques sont proches de ceux du risque technique. Néanmoins, en cas de franchissement des limites définies dans le cadre d'appétence, des plans d'action peuvent être réalisés par exemple :

- La recapitalisation,
- La modification du plan de réassurance,
- L'augmentation des cotisations,
- La modification de l'allocation d'actifs,
- L'abandon/report de certains projets stratégiques.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre « 2.1 Gouvernance à la souscription du nouveau portefeuille », la comitologie joue un rôle important dans ce dispositif de contrôle et de mise à jour de la stratégie. Plus les études, les processus, les procédures et les indicateurs communiqués sont clairement définis dans les politiques écrites et appliqués, moins les risques stratégiques seront importants. Néanmoins, ces procédures ne doivent pas être trop contraignantes pour ne pas freiner le développement.

Toutes ces modifications ont entraîné une évolution dans les processus qui devront être audités postérieurement. Par ailleurs, la mise en place d'un ERM spécifique après l'intégration permet de piloter les risques stratégiques et d'identifier d'éventuelles mauvaises définitions de l'appétence ou du profil de risque.

2.4.4 Contrôle et atténuation du risque de défaut des contreparties

Le risque de défaut des contreparties est un risque identifié dont la fréquence est aggravée pour cette branche. L'importance de ce risque provient principalement de la dépendance de l'activité de la branche avec l'activité économique. Il convient de mettre en place un processus de suivi des créances. L'IP doit prévoir une accélération du processus de suivi et de recouvrement des créances, afin de limiter les créances de plus de 3 mois, très coûteuses en capital. L'IP peut faire appel à des organismes spécialisés dans le recouvrement pour réduire ce risque.

2.4.5 Contrôle et atténuation du risque financier

Le risque financier est inhérent à l'activité assurantielle. Les montants importants de provisions engendrent des risques liés aux placements financiers.

Ainsi, lors de l'intégration d'un portefeuille, le risque financier principal réside en cas de reprise des provisions et en cas d'habitude de rentabilité financière des provisions (Taux de rendement historiquement haut). Le contexte économique ne pourra prévoir des rendements équivalents. L'IP doit prévoir une allocation d'investissement cohérente avec l'appétence définie et avec la politique d'investissement. L'IP ne peut s'engager sur des rendements différents pour une branche spécifique, sauf si celle-ci modifie la durée des passifs. La mise en œuvre, le suivi et le contrôle de la politique d'investissement doivent être menés dans son ensemble. Un audit pourra être réalisé.

Pour conclure, les indicateurs de risques, les contrôles, les plans d'atténuation lors de l'intégration d'un portefeuille restent commun au suivi régulier de l'activité avant son retour à l'équilibre. De plus, les enjeux et les plans d'action seront à analyser au niveau du portefeuille, mais aussi au niveau de l'entité pour prendre en considération les effets de mutualisation, de priorisation et de significativité.

2.5 Risques résiduels

Les opérations d'atténuation des risques ont des effets immédiats, en revanche, ils s'accompagnent potentiellement de risques résiduels et dans certains cas d'autres risques peuvent apparaître liés aux caractéristiques de la branche. L'objectif est de vérifier si les plans d'atténuation précisés dans le chapitre précédent permettent d'atteindre à un niveau de risque similaire ou proche avant l'intégration du portefeuille.

Risques opérationnels

Les risques opérationnels résiduels sont importants. Malgré les plans d'action, l'IP conservera des problématiques opérationnelles liées aux différences de pratiques et de gestions des données entre l'IP et les délégataires. Le coordinateur ne pourra pas faire converger à 100% tous les interlocuteurs, et des compromis sur la gestion devront être trouvés. Il s'avère que les sujets primordiaux seront traités réduisant théoriquement les risques coûteux. En revanche, la fréquence des incidents reste importante.

Risques techniques

Les risques techniques résiduels existent. Par exemple, la mise en place des plans de prévention est souvent coûteuse et avec des résultats difficilement identifiables. Ce qui peut dégrader la rentabilité de la branche. De plus, la corrélation entre l'évolution du marché du travail avec l'activité de la branche, mais aussi avec le comportement des assurés n'est pas résolue même si les plans de préventions vont réduire ce risque.

En outre, la mise en place de la réassurance génère un risque de défaut des réassureurs.

Pour le risque de mauvaise tarification, la mise en place d'un redressement n'est possible que si les conditions initiales le prévoient. Les pertes peuvent survenir avant la mise en place des plans de redressement.

Les plans d'action auront tendance à réduire la fréquence d'erreurs. En revanche, la gravité restera importante au vu des enjeux grandissants liés à l'intégration du portefeuille.

Risques de défaut des contreparties

L'intégration du portefeuille de la branche a mis une alerte au niveau du risque de défaut des contreparties. Les plans d'action devraient permettre de réduire ce risque spécifique à la branche. Ainsi, les risques résiduels sont identiques à la vision avant l'intégration du portefeuille.

Risques stratégiques

Les plans de remédiation sont générateurs d'une gouvernance plus robuste. Le risque résiduel que nous observons semble concerner plus la réactivité de l'organisme, ainsi, sa capacité à pouvoir répondre à des appels d'offres rapidement. Potentiellement, la perte d'efficacité pourrait empêcher l'organisme à répondre à certaines opportunités.

De plus, le niveau de Solvabilité à la suite de l'intégration du portefeuille est inférieur à la situation antérieure. La capacité de l'IP à répondre à de nouveaux appels sera limitée. Les limites et les budgets de risques ont été adaptés dans ce sens. L'IP se trouve à des niveaux plus proches de ses seuils d'alertes. Le suivi technique sera réalisé avec une fréquence plus importante.

Les risques résiduels pourraient donc considérés comme plus importants avec les modifications des processus de l'IP.

Risques financiers

L'intégration du portefeuille génère la constitution de provisions importantes. Nous avons identifié le risque d'investissement sur les marchés actuels. Pour réduire les risques, l'IP suit sa politique d'investissement qui doit permettre de maîtriser ce risque. Des risques résiduels existent, car l'IP sera plus exposé aux risques financiers par exemple le risque de baisse des taux entraînant une augmentation des provisions techniques.

Au vu des cartographies nettes présentées en annexes, il apparaît que des risques résiduels subsistent après l'intégration d'un portefeuille :

- Une fréquence plus importante des risques opérationnels,
- Une gravité plus importante des risques techniques liés aux enjeux économiques de la branche.

2.6 Retour d'expériences

Malgré tous les plans d'action mis en place, les risques résiduels peuvent évoluer dans le temps et demandent d'actualiser la cartographie des risques en particulier avec les évolutions de l'environnement économique et social de la branche.

Dans le temps, il semblerait que les risques opérationnels résiduels s'atténuent, principalement par l'automatisation des tâches. Néanmoins, ces tâches ne sont pas toujours automatisables ou trop coûteuses et trop long en développements informatiques.

Les risques techniques s'atténuent aussi au fur et à mesure de l'expérience de l'IP sur la branche. Plus l'historique est grand, plus l'évaluation du risque pourrait être précise.

Les risques stratégiques évoluent dans le temps, en fonction des personnes, de leurs caractères et en fonction des expériences passées. Souvent, l'absence de survenance de pertes stratégiques sur une période entraîne une augmentation de la confiance ou l'appétit pour le risque des décideurs et donc, une augmentation des risques stratégiques.

Enfin, le contrôle et les plans d'atténuation étant réalisés par des directions différentes, **l'enjeu sera de prévoir une coordination de ces acteurs pour assurer un respect des objectifs.** Il faudrait ainsi définir un reporting spécifique du projet d'intégration de branche pour suivre son évolution. Ce reporting permettra d'assurer dans le temps, une bonne évolution du projet. Une fois que le portefeuille est complètement intégré dans l'IP, le suivi des risques ne doit plus être considéré spécifiquement. Le suivi du projet doit être réalisé par la direction et les résultats de la bonne intégration doivent être audités par le comité d'audit et des risques de l'IP.

3 Conclusions

Notre démarche ERM nous permettra de piloter l'entreprise par les risques lors de l'intégration d'un portefeuille significatif en prévoyance. Nous avons élaboré et présenté cette démarche à travers un

cas inspiré d'un cas concret. Elle pourrait s'adapter à tous types de portefeuilles significatifs. De plus, la démarche vient en complément de la gouvernance et de la gestion des risques actuels de tout organisme. **Elle pourra s'intégrer au processus de construction de réponse à l'appel d'offres.**

Les risques que nous avons mis en lumière étaient déjà identifiés par l'organisme dans sa cartographie des risques initiale. L'intégration du portefeuille significatif a fait augmenter leur gravité et leur fréquence par les spécificités du portefeuille. En effet, malgré la gouvernance et de la gestion des risques lors de souscription de portefeuille, le temps disponible pour produire la réponse à l'appel d'offres, l'organisation des nombreuses instances, les nombreux acteurs concernés et les enjeux économiques font apparaître une aggravation des risques liés aux enjeux opérationnels, techniques, stratégiques et financiers.

Les contrôles et les plans d'action proposés dans la démarche doivent permettre à l'organisme de réduire ces risques. Ces dispositifs sont majoritairement décidés lors de la réponse à l'appel d'offres (réassurance, revalorisation tarifaire, choix des sous-traitants...). **Le dispositif ERM a permis de vérifier l'efficacité et l'efficience des moyens d'atténuations et de proposer des solutions complémentaires adaptées aux caractéristiques du portefeuille.** Ces propositions seront aussi à considérer lors des prochains appels d'offres.

Les risques résiduels mis en avant dans notre démarche sont la résultante des plans d'action et nécessiteront une revue des cartographies. Ils seront suivis dans le temps. La démarche ERM sera réitérée dans le temps en fonction des évolutions de ces risques. L'objectif sera de faire converger les risques et leur gestion avec l'ensemble du portefeuille.

Dans le temps, **avec les différentes itérations de cette démarche, nous pourrons construire des abaques pertinents pour les prochains appels d'offres.** Ces tableaux ou outils d'aides à la décision permettront de mettre en lumière les risques liés à l'intégration d'un portefeuille et de réfléchir le cas échéant, aux meilleurs dispositifs de réponse pour atténuer les risques.

Cela permettrait d'avoir un tableau synthétique avec :

- Les choix de souscription (volume de CA, S/P, indexation, horizon de retour à l'équilibre, gestion déléguée, courtage, partage du financier via les PE...),
- Les impacts sur le compte de résultat et sur le ratio (marge technique, frais, solde de réassurance, résultat financier, ratio de solvabilité, SCR...).

Ces tableaux permettront de déterminer toutes les sensibilités à calculer. Ces abaques alimenteront le cas échéant les ORSA exceptionnels. Ils seront ainsi une aide à la décision. Ces tableaux très synthétiques permettront de piloter l'organisme et les choix commerciaux par les risques.

Pour ce faire, la collaboration des différentes directions concernées est un élément majeur pour réussir la démarche.

4 Annexes

4.1 Présentation de l'IP

Projection du compte de résultat de l'IP :

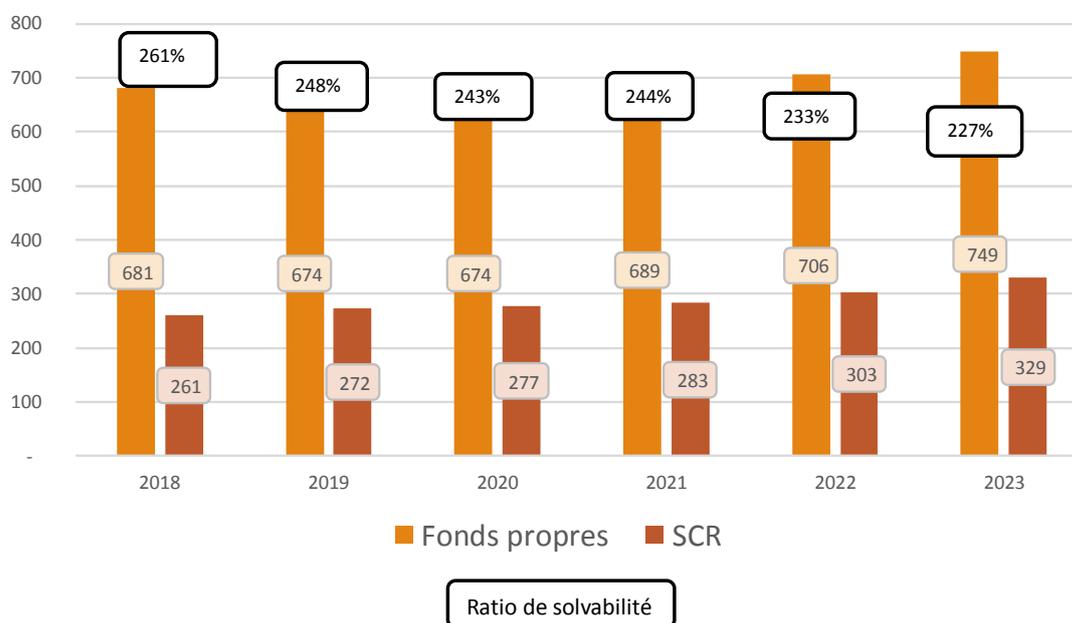
Compte de résultat Simplifié (en M€)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cotisations	706,3	750,5	811,7	894,7	988,8	1 080,7
Charge de prestations *	-565,0	-620,7	-662,9	-733,3	-824,0	-910,6
Charge de réassurance	-28,6	-13,2	-21,0	-24,5	-20,5	-18,5
Résultat financier	59,6	59,4	46,0	44,5	43,2	45,9
Frais **	-164,6	-174,6	-172,3	-177,7	-180,9	-189,6
Résultats exceptionnels	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impôt sur le résultat	0,1	1,9	1,4	1,4	1,4	1,6
Résultat avant impôt	7,7	1,4	1,5	3,6	6,5	7,9
Résultat de l'exercice	7,8	3,4	2,9	5,0	7,9	9,4
S/P brut comptable	80,0%	82,7%	81,7%	82,0%	83,3%	84,3%
Ratio Frais / CA	23,3%	23,3%	21,2%	19,9%	18,3%	17,5%

* hors frais de gestion de sinistres

** y compris frais de gestion de sinistres

Projection du compte de résultat de l'IP :

Présentation de la solvabilité en M€



4.2 Évaluation des risques

4.2.1 Indicateurs retenus

Les indicateurs d'évaluation des risques sont présentés ci-dessous :

Risque 1	Indicateurs de gestion : - Délais de mise à jour des tableaux de suivis, - Délais de calcul des provisions techniques, - Nombre d'incidents déclarés dans la base, - Évaluation interne de la qualité des données
Risque 2	Indicateurs sur les sous-traitants : - Résultat d'un questionnaire de satisfaction du sous-traitant par les opérationnels sur l'activité sous-traitée - Signature d'une convention de délégation conforme à la Directive Solvabilité II en matière de contrôle interne et de mise à disposition des données. - Analyse d'un questionnaire sur la structure organisationnelle, l'environnement de contrôle et le dispositif de conformité aux lois et règlements
Risque 3	Indicateurs techniques : - Ratio S/P et ratio combiné, - SCR de souscription et Ratio de solvabilité - NBV
Risque 4	Indicateurs techniques : - Ratio S/P et ratio combiné, - SCR de souscription et Ratio de solvabilité - NBV
Risque 5	Indicateurs techniques : - Ratio S/P et ratio combiné, - SCR de souscription et Ratio de solvabilité - Incertitude des provisions techniques - Rapport de la fonction actuarielle
Risque 6	Indicateurs de comptables : - Taux de défaut des primes - Taux de chute des contrats
Risque 7	Indicateurs de gestion des risques : - Appétence aux risques, - Budget de risques, - Tolérance aux risques
Risque 8	Indicateurs financiers : - SCR de marché, - Rendement attendu des actifs - Rendement réel

4.2.2 Seuils retenus

Les seuils retenus dans notre cas pour l'évaluation de la cartographie des risques sont les suivants :

Probabilité	
1	<i>Limité : Ne semble pas envisageable et virtuellement inconcevable</i>
2	<i>Rare : l'évènement serait exceptionnel</i>
3	<i>Possible : l'évènement est concevable, mais peu probable</i>
4	<i>Probable : l'évènement peut arriver</i>
5	<i>Certain : On s'attend à ce que l'évènement se produise</i>

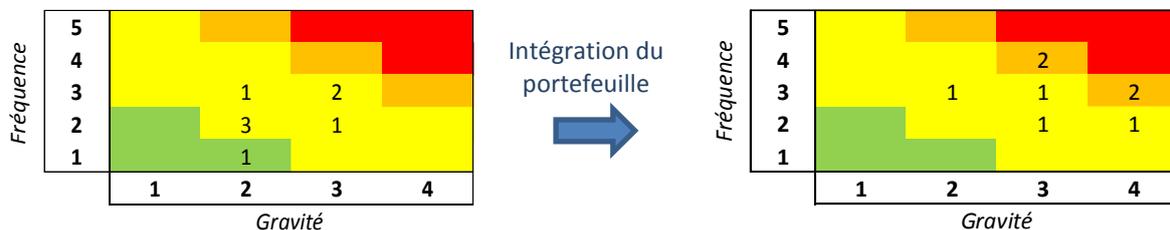
Gravité Financière	Impact sur le résultat	Impact sur les S/P	Financier en ratio de Solvabilité
1	< 500 k€	0,5%	10%
2	[500 K€ - 2,5 M€]	[0,5% - 1%]	[10% - 20%]
3]2,5 M€ - 7,5 M€]]1% - 2,5%]]20% - 30%]
4	> 7,5 M€	> 2,5 %	> 30 %

Gravité sur les processus	
1	Pas d'impact sur les processus
2	Impact sur un seul processus
3	Quelques processus dégradés
4	Dysfonctionnement de l'ensemble des processus

Gravité réglementaire	
1	Pas ou très peu d'impacts légaux et réglementaires.
2	Émission par l'autorité réglementaire d'une demande de mise en conformité nécessitant un changement modéré dans l'organisation ou les processus de l'entreprise.
3	Émission par l'autorité réglementaire d'une demande de mise en conformité nécessitant un changement important dans l'organisation ou les processus de l'entreprise.
4	Engagement de la responsabilité pénale des dirigeants du groupe, possibilités de sanctions réglementaires (dont le retrait d'agrément)

4.3 Cartographie des risques bruts

La représentation graphique de la cartographie des risques se fait généralement avec la matrice dite de chaleur. Nous présentons deux matrices, une, avant l'intégration du portefeuille et une, après intégration du portefeuille :



4.4 Cartographie des risques nets

La cartographie des risques nets permet de voir la situation après l'intégration du portefeuille et d'éléments de contrôle et d'atténuation.

