

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le jeudi 9 novembre

Par : **Sophie Decupère et Samir Itji**

Titre :

Solidarité financière au sein d'un groupe prudentiel non-capitalistique : Mise en place d'une démarche ERM

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 : **Decupère**

Prénom : **Sophie**

Signature du stagiaire

Nom : **Itji**

Prénom : **Samir**

Signature du stagiaire



SOLIDARITE FINANCIERE AU SEIN D'UN GROUPE PRUDENTIEL NON- CAPITALISTIQUE

Mise en place d'une démarche ERM

Sophie DECUPERE / Samir ITJI

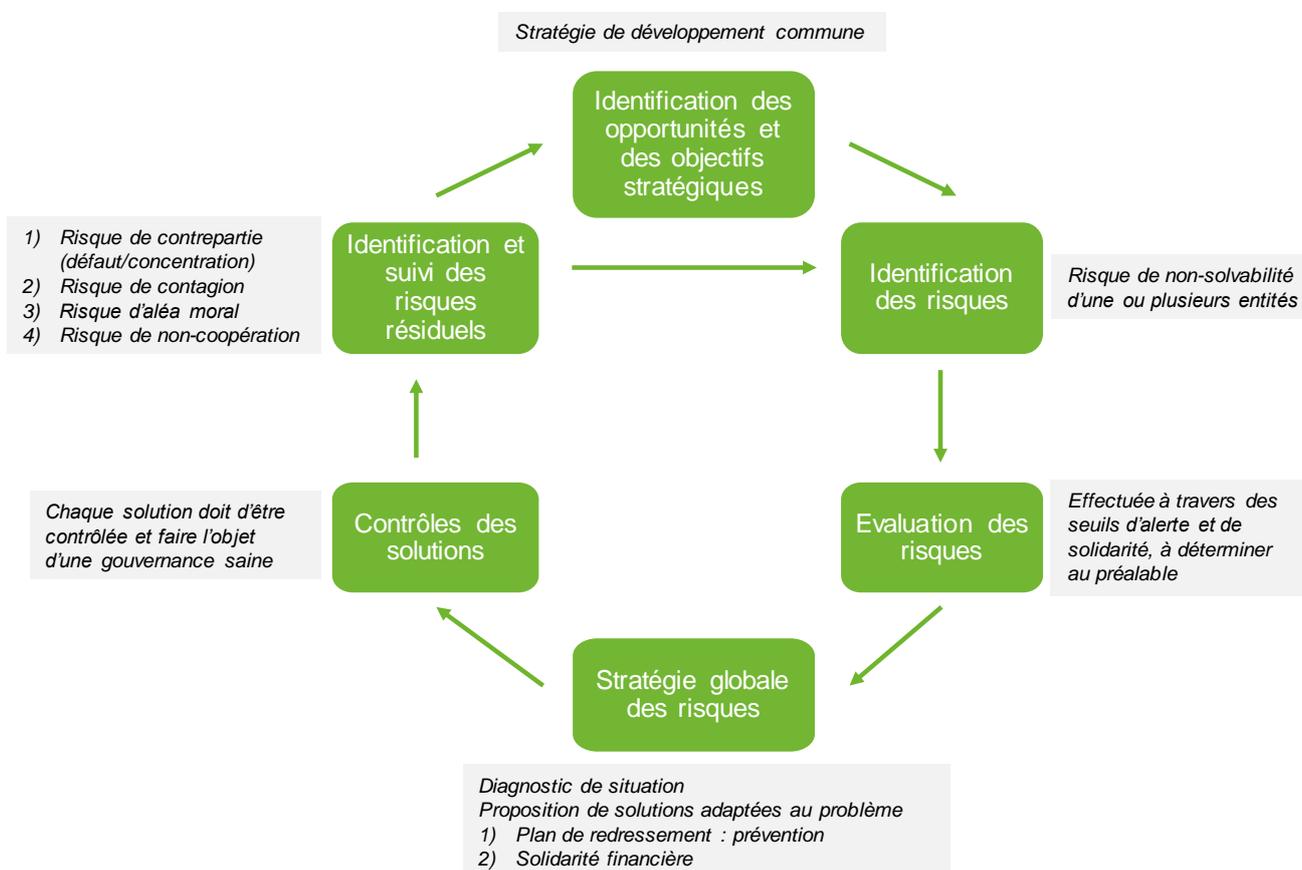
Synthèse

Avant l'entrée en vigueur de Solvabilité 2, les spécificités de certaines structures de regroupement juridiques développées dans le droit français ne permettaient pas de répondre à l'ensemble des critères pour qualifier un groupe de « prudentiel », en particulier dans le monde mutualiste et paritaire.

Les dispositions de la directive européenne ont permis de palier à l'absence de liens capitalistiques entre ces organismes d'assurance en qualifiant notamment de groupe prudentiel : un groupe fondé sur l'établissement de liens de solidarité financière couplée à une coordination centralisée des pouvoirs de décisions financières des entités affiliés et un contrôle ad hoc de l'ACPR.

Pour être en conformité avec cette définition, les groupes non capitalistiques ont contractualisé ces relations (le degré de coopération et d'engagement financier) via les statuts de leur véhicule de tête et la convention d'affiliation.

Dans ce contexte, nous proposons la **démarche ERM suivante qui permet d'alimenter, de sécuriser cette convention d'affiliation et de juger de la pertinence des mécanismes de solidarité entre les organismes d'assurance du groupe** :



Une attention particulière sera attachée aux aspects de gouvernance et à la mise en place d'indicateurs de suivi des risques inhérents aux mécanismes de solidarité.

Cette démarche permet de disposer d'un regard critique et constructif sur la solidarité au sein des groupes non capitalistique. Ces travaux soulèvent par ailleurs des interrogations sur le devenir de ces structures hybrides.

Nous noterons par ailleurs que cette étude peut également être utilisée, sous réserve de quelques ajustements, au monde capitalistique compte tenu de certaines similitudes observées.

Table des matières

SYNTHESE	2
1. INTRODUCTION ET CADRE DE L'ETUDE	4
1.1. CONTEXTE.....	4
1.1.1. <i>Groupes prudentiels : structures capitalistiques et non-capitalistiques</i>	4
1.1.2. <i>Focus sur les structures non-capitalistiques</i>	5
1.2. OBJECTIFS	6
1.3. STRUCTURE ET GOUVERNANCE DU GROUPE ETUDIE	6
1.3.1. <i>Gouvernance et système de gestion des risques</i>	7
1.3.2. <i>Structure : activités et liens intra-groupes</i>	8
2. MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE ERM	8
2.1. IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES ET DES OBJECTIFS STRATEGIQUES	8
2.2. IDENTIFICATION DES RISQUES.....	9
2.3. EVALUATION DES RISQUES	10
2.3.1. <i>Détermination des seuils de déclenchement</i>	10
2.3.2. <i>Indicateur de richesse disponible au niveau du Groupe</i>	12
2.4. STRATEGIE GLOBALE DES RISQUES.....	13
2.4.1. <i>Prévention : le plan de redressement</i>	13
2.4.2. <i>Solidarité financière</i>	15
2.5. IDENTIFICATION ET SUIVI DES RISQUES RESIDUELS.....	22
2.5.1. <i>Risque de contrepartie : risque de défaut et risque de concentration</i>	22
2.5.2. <i>Risque de contagion</i>	22
2.5.3. <i>Risque d'aléa moral</i>	23
2.5.4. <i>Risque de non-coopération</i>	24
3. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	24

1. Introduction et cadre de l'étude

1.1. Contexte

1.1.1. Groupes prudentiels : structures capitalistiques et non-capitalistiques

Les évolutions récentes de l'environnement réglementaire, prudentiel et législatif ont conduit à une concentration des acteurs du monde de l'assurance, plus particulièrement dans le domaine de la prévoyance/santé. Cette recomposition du paysage assurantiel a contribué à la constitution de **groupes d'assurance**.

Avant l'entrée en vigueur de Solvabilité 2, les spécificités de certaines structures de regroupement juridiques développées dans le droit français ne permettaient pas de répondre à l'ensemble des critères pour qualifier un groupe de « prudentiel », en particulier dans le monde mutualiste et paritaire.

La définition d'un **groupe prudentiel** trouve sa source dans les dispositions de l'article 212 de la directive européenne. Trois définitions peuvent permettre de qualifier un groupe de « prudentiel » :

- définition par des liens capitalistiques,
- définition par des liens de solidarité financière couplée à une coordination centralisée des pouvoirs de décisions financières des entités affiliés et un contrôle ad hoc de l'ACPR,
- définition par la caractérisation d'une influence dominante, nécessitant une décision explicite de l'ACPR.

La deuxième définition permet aux structures non-capitalistiques de disposer au sens prudentiel d'une solidarité intragroupe et d'une gouvernance inspirées de celles des structures capitalistiques.

	Groupe non capitalistique	Groupe capitalistique
Structure juridique des entités du groupe	Mutuelles, Institutions de prévoyance, Société d'assurance mutuelle	Société d'assurance
Véhicule de tête de groupe	Société de regroupement	Holding
Liens de subordination	Affiliation des entreprises via la convention d'affiliation	Détention du capital (actionnariat)
Rôle du véhicule de tête	Nouer et gérer des liens de solidarités financières importants et durables Pouvoir de contrôle et de sanction	Piloter, contrôler et assurer une coordination Financer les filiales Pouvoir de décision
Critères pris en compte dans l'analyse de la disponibilité des fonds propres pour le groupe	Critère de gouvernance Critère de capacité effective à apporter un soutien financier suffisant aux autres entreprises affiliées	Critère de capacité effective de réallocation des fonds propres
Illustration de structure	<p>Exemple de structure de SGAM</p>	

Notre étude se concentre sur les structures non-capitalistiques. Elle peut cependant être directement utilisée ou adaptée dans le cas des structures capitalistiques compte tenu des similitudes observées.

1.1.2. Focus sur les structures non-capitalistiques

Les **groupes mutualistes et les groupes de protection sociale** couvrent **55% des risques sociaux** : frais de soins, retraite, décès et autres dommages corporels. Ces groupes non capitalistiques représentent donc une part significative de ce marché (Source : Études, n°1016, DREES, 07/2017)

La transposition de la directive en droit français (codes des assurances, de la mutualité et de la sécurité sociale) a introduit en 2015 la notion de groupe prudentiel non capitalistique sous forme de trois types de structure :

- SGAM (Société de Groupe d'Assurance Mutuelle),
- SGAPS (Société de Groupe Assurantiel de Protection Sociale),
- UMG (Union Mutualiste de Groupe).

Les structures préexistantes disposent d'une période transitoire pour se conformer à ces nouvelles dispositions **jusqu'au 31 décembre 2017** (cf. Instruction n° 2015-I-17 de l'ACPR).

Contrairement aux groupes organisés sous forme de société de capitaux, les sociétés mutualistes ou paritaires ne disposaient pas de véhicule de tête permettant de piloter, contrôler et d'assurer une coordination au sens prudentiel. Le statut de groupe prudentiel non capitalistique a ainsi permis de palier à cette absence sans ajouter de dépendance capitalistique entre les organismes d'assurance affiliés.

Cette structure tient sa souplesse à la convention d'affiliation, contrat sur lequel repose les relations (le degré de coopération et d'engagement financier) entre le groupe prudentiel et ses entreprises affiliées. Par conséquent, la participation financière jusque-là nécessaire à la constitution d'un groupe est substituée par un contrat : la **convention d'affiliation**.

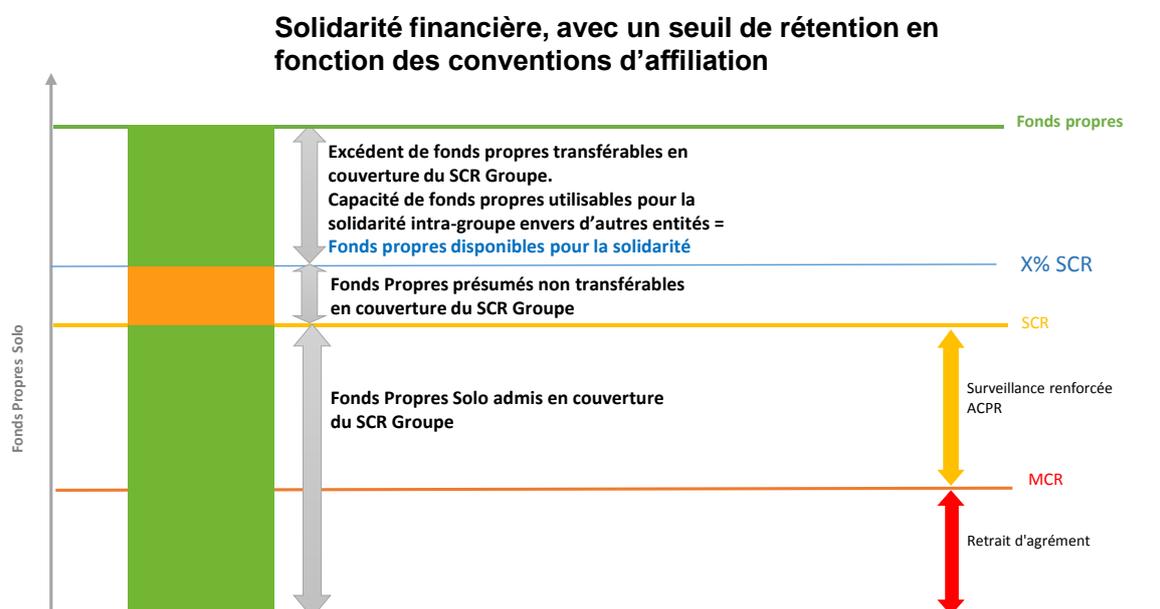
La **convention d'affiliation** prévoit les dispositions suivantes :

- définition d'une stratégie de développement commune,
- approbation des décisions ayant un impact financier majeur sur la solvabilité,
- décision de mise en œuvre de mesures de prévention et de la **solidarité financière**.

Les **statuts du véhicule de tête (SGAM, SGAPS ou UMG)** prévoient les dispositions suivantes :

- un contrôle du respect des engagements des entités affiliées notamment sur le plan financier,
- l'établissement de la politique commerciale pour les activités d'assurance de personnes,
- Le suivi de la mise en œuvre des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie globale définie par l'Assemblée Générale.

La **solidarité financière** se définit comme l'apport d'aide financière du groupe (à travers différents mécanismes) à une entité en difficulté au sens prudentiel. Plus précisément, la solidarité est déclenchée lorsque le ratio de solvabilité de l'entité franchit le **seuil de solidarité financière**, notion introduite ci-dessous.



Le seuil évalué à X% du SCR correspond au seuil de **solidarité financière**, qui est défini dans la convention d'affiliation. **Chaque entité doit pouvoir maintenir un ratio supérieur à X% lorsqu'elle vient en aide à une autre entité.** La capacité de fonds propres disponibles au-dessus de X% du SCR s'interprète comme **le montant maximum de fonds propres disponible pour aider une autre entité du groupe** (*dans le cadre de la solidarité*). Les solutions que nous mettrons en place en cas de déclenchement de la solidarité permettront la **fongibilité du capital** (*capacité à transférer de la richesse à un instant donné, d'une entité à une autre*).

La forme de cette solidarité est laissée à la libre appréciation des groupes mais nécessite de prendre des précautions sur les conditions d'intervention.

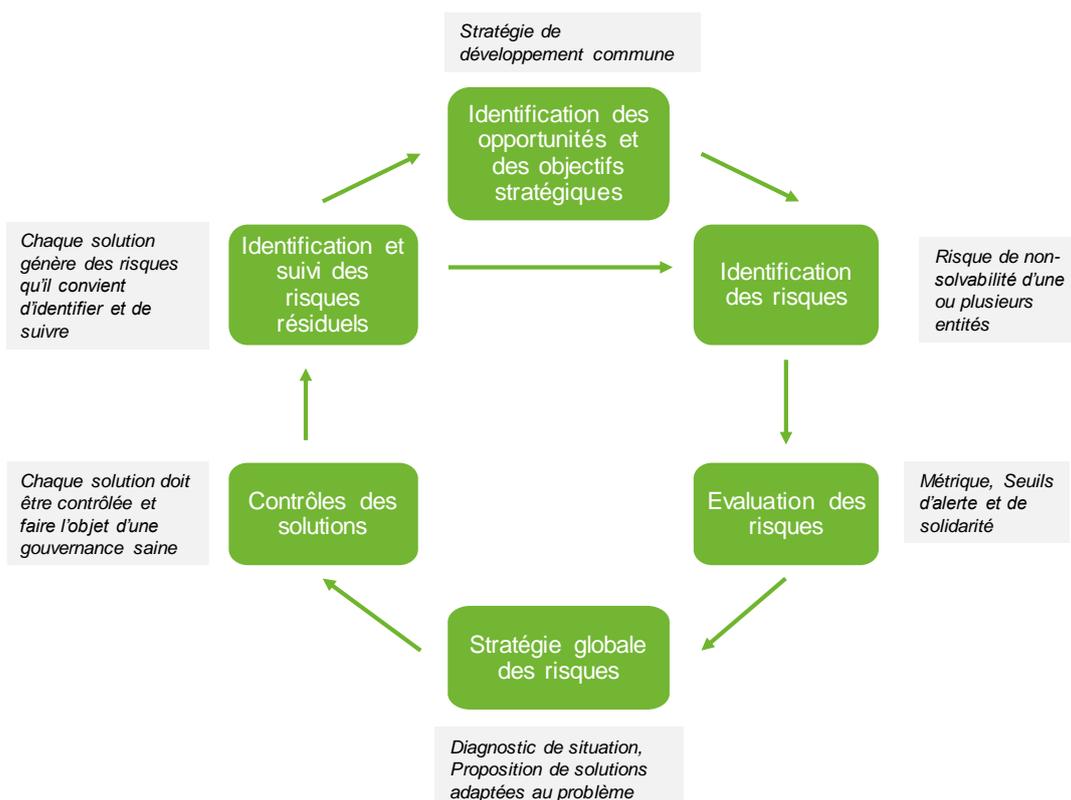
1.2. Objectifs

Cette étude a pour principal objectif **d'alimenter et de sécuriser la convention d'affiliation en proposant une démarche ERM** sur les plans prudentiel et financier, tout en attachant une attention particulière aux aspects de gouvernance.

L'objectif commun des statuts, de la convention d'affiliation du Groupe et de la démarche ERM est de :

Consolider la structuration du Groupe pour permettre à la solidarité financière d'être au service de la stratégie commune

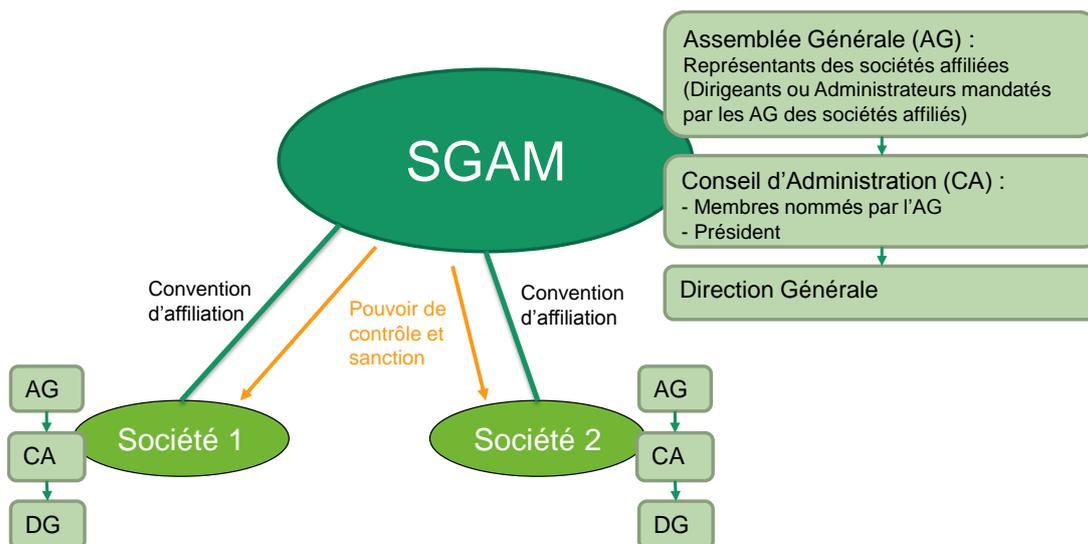
La démarche ERM développée par la suite peut être synthétisée à l'aide du schéma ci-dessous :



1.3. Structure et gouvernance du groupe étudié

Nous étudions par la suite le cas d'une SGAM dont nous décrivons les caractéristiques. La démarche et l'ensemble des raisonnements sont similaires dans les autres cas de structures non-capitalistiques.

1.3.1. Gouvernance et système de gestion des risques

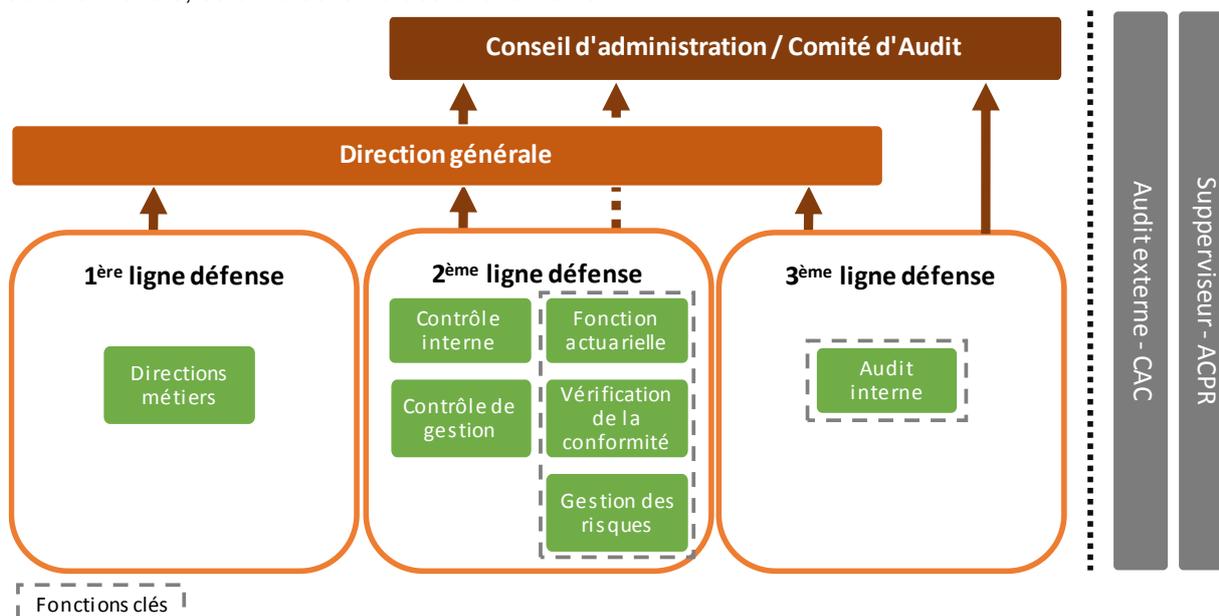


La convention d'affiliation peut imposer que chaque Conseil d'Administration (CA) s'engage à nommer en tant que dirigeants effectifs les mêmes personnes que celles désignées par le CA de la SGAM.

L'unicité opérationnelle du Groupe peut être assurée à travers :

- une stratégie alignée : stratégie commune de développement,
- une direction générale commune à la SGAM et aux principales entités,
- une direction effective commune,
- des directions opérationnelles communes : direction financière, investissement, technique, système d'information, risque, développement,
- des moyens et structures communs (association de moyens),
- **une Comitologie groupe pour les différentes activités opérationnelles, afin d'assister les organes de direction dans leurs missions** : provisions et souscription (**comité technique**), risque (**comité risque et solvabilité**), investissement (**comité ALM**), réassurance (**comité réassurance**), audit interne (**comité d'audit**).

Le système de gestion des risques est organisé en trois lignes de défense afin de prévoir les rôles, les responsabilités et les niveaux d'intervention du CA, de la Direction générale, des fonctions clés et des directions métiers, selon la sévérité des événements.

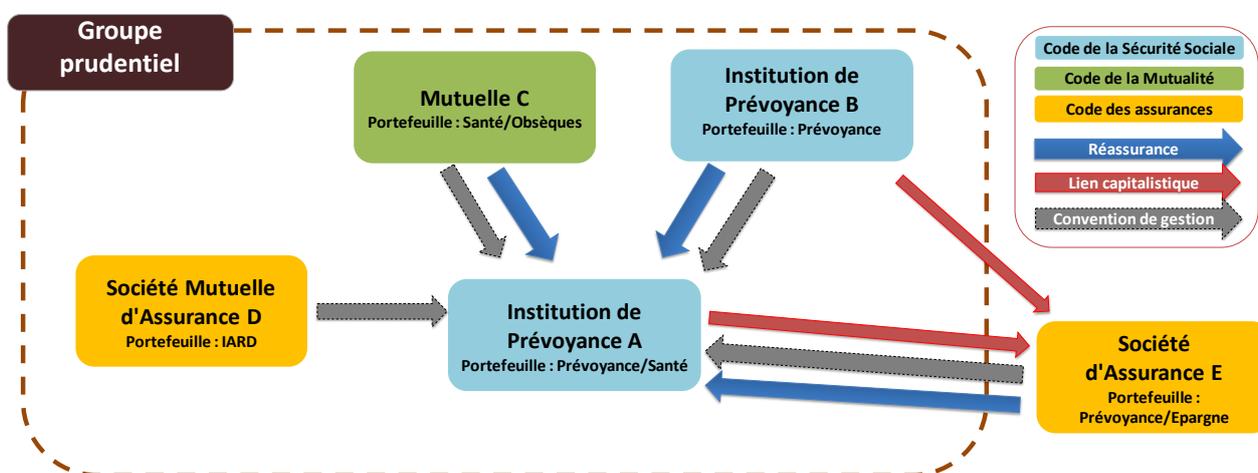


Les codes de la sécurité sociale, de la mutualité et des assurances prévoient la mise en place d'un système de gouvernance au niveau du groupe prudentiel garantissant une **gestion saine et prudente des activités et faisant l'objet d'un réexamen interne régulier**.

Ce système de gouvernance au niveau du groupe comprend les quatre fonctions clés. Les statuts de la SGAM prévoient la mise en place, au sein du groupe, de ces fonctions afin de permettre une coordination centralisée au niveau du groupe. Afin de garantir et de permettre au mieux cette coordination centralisée, chaque entité affiliée s'engage, sous réserve d'acceptation par l'ACPR, à désigner en son sein comme responsables des quatre fonctions clés les mêmes personnes que celles qui auront été désignées à ces postes par le CA de la SGAM. Chaque entité affiliée s'engage, afin que les responsables des fonctions clés puissent exercer leurs missions, à leur transmettre **toutes informations nécessaires dans des délais compatibles avec l'exercice de ces missions**.

Le CA s'appuie sur le Comité d'audit et le Comité des risques et de la solvabilité pour s'assurer de l'efficacité et de l'amélioration continue du système de gestion des risques. Il valide également les plans d'actions, d'atténuation ou de prévention des risques, qui sont mis en œuvre et suivis par la Direction générale.

1.3.2. Structure : activités et liens intra-groupes



La SGAM dispose d'une **politique commerciale organisée** et propose au travers de ses membres une large gamme de produits d'assurance destinée aux entreprises et aux particuliers :

- Produits collectifs en Prévoyance/Santé : Institutions de Prévoyance
- Produits individuels en Santé : Mutuelle
- Produits individuels en Prévoyance : Société d'Assurance

Ce groupe dispose de **liens intragroupe importants** développés au fur et à mesure de son histoire :

- La réassurance en quote-part faisant porter une partie des risques à la société A
- Des conventions de gestion permettant de centraliser la gestion dans la société A
- Une participation intragroupe : société d'assurance E, détenue à 100% par les sociétés A et B, dans le but de capter de nouveaux marchés.

2. Mise en place de la démarche ERM

2.1. Identification des opportunités et des objectifs stratégiques

Afin de mettre en place une démarche ERM, nous nous intéressons à l'identification des opportunités de la constitution d'une SGAM afin de disposer d'une vision globale **des objectifs stratégiques et des intérêts de l'alliance** :

Opportunités		
Financières	Solidarité et optimisation financière au profit des affiliés	Fonds propres de la SGAM : fonds d'établissement, contribution aux frais, émission d'emprunt, fonds de solidarité
		Solidarité
		Fiscalité (intégration fiscale)
		Encadrements statutaire et prudentiel (ACPR, Statuts SGAM...)
Commerciales	Coopérations commerciales	Les instances dirigeantes de la SGAM offrent un lieu de concertation permanente, des moyens techniques mutualisés accroissant les capacités d'action et une organisation permettant d'en assurer le financement.
		Alliance possible sans renoncement de l'identité, la marque ou la culture d'entreprise.
		Possibilité de développer une marque commune distincte. Exemple : COVEA (MAAF, MMA, GMF)
	Stratégies de diversification	Regroupement d'entités pouvant relever des 3 codes
	Concurrence	la SGAM est perçue par l'autorité de la concurrence comme une "fusion de fait" (une opération de concentration). Autorisation de l'autorité de la concurrence
Centralisation des services	Mise en commun de moyens informatiques (conformité : autorisations CNIL...) et de moyens humains.	
Politiques	Des affiliés au cœur de la gouvernance	Les statuts et les conventions d'affiliation
		L'Assemblée Générale des affiliés
		Les organes de direction (Conseil d'administration + DG)
		Les comités
	La gouvernance de groupe	Pouvoir ascendant de vote
		Pouvoir descendant de contrôle, de sanctions

2.2. Identification des risques

Les éléments décrits ci-dessus, caractéristiques du groupe, génèrent des risques sur différents plans :

- Plan stratégique : Alliance sans renoncement d'identité, Avantages concurrentiels entre entités
- Plan de la gouvernance : Mode de gouvernance, Système de gestion des risques, Fonctions clés groupe contre solo
- Plan opérationnel : Centralisation ou décentralisation (Association de moyens, Informatique)
- Plan prudentiel et financier : Liens de solidarité financière importante et durable
- Plan comptable : Comptes combinés
- Plan fiscal : Intégration fiscale

Nous nous concentrerons essentiellement sur les aspects prudentiels et financiers sans négliger le plan relatif à la gouvernance.

Le risque de non-solvabilité d'une entité est de nature à remettre en cause la solidité du Groupe et l'atteinte de ces objectifs. Nous étudions précisément ce risque par la suite.

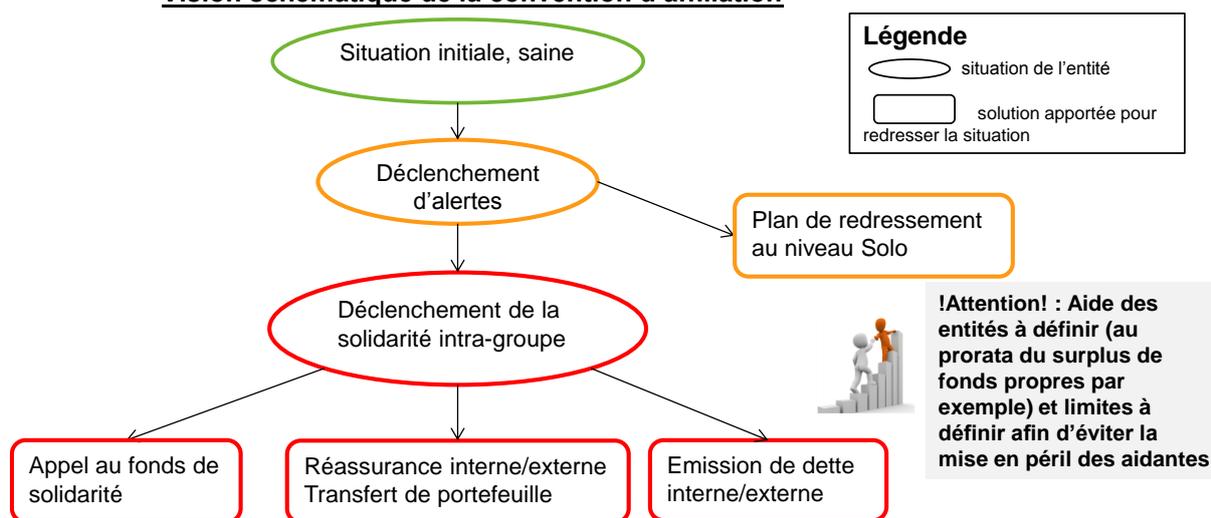
Les travaux menés ont permis de déterminer **les piliers de la démarche ERM** :

- **1) Identification des risques** : Risque de non solvabilité
- **2) Diagnostic, Evaluation des risques**
- **3) Solutions / Actions** visant un redressement de la situation
- **4) Contrôle des solutions / Suivi du risque**
- **5) Identification et suivi des risques résiduels** (inhérents aux solutions)

Dans ce cadre, nous utilisons principalement le ratio de solvabilité comme métrique.

La convention d'affiliation fournit les piliers de cette démarche.

Vision schématique de la convention d'affiliation



Chaque situation fera l'objet d'un diagnostic détaillé, afin de déterminer les solutions les plus pertinentes. Ce diagnostic ainsi que le contrôle des solutions mises en place et l'étude des risques résiduels rendront complète la démarche ERM.

Le recours à l'émission de dettes, la réassurance et le transfert de portefeuille ne se restreint pas au cas de solidarité. Ces mesures peuvent également être utilisées lors de la mise en place du plan de redressement.

2.3. Evaluation des risques

Le risque étudié est le risque de non solvabilité d'une entité affiliée pouvant affecter la solvabilité du groupe et celle des autres entités affiliées.

Nous associons une mesure au risque de non solvabilité : le ratio de couverture S2 (Fonds Propres / SCR). Pour suivre ce risque, nous définissons deux seuils de ratio de solvabilité :

- **Un seuil d'alerte en deçà duquel des mesures de prévention devront être mise en place**
- **Un seuil de déclenchement des mécanismes de solidarité financière**

Le calibrage de ces seuils est soumis aux contraintes suivantes :

- Ne pas mettre en péril les entités aidantes
- Ne pas négliger les impacts financiers
- Prendre en compte la volatilité de l'environnement sous S2.

2.3.1. Détermination des seuils de déclenchement

Nous souhaitons déterminer les seuils d'alerte et les seuils de solidarité intra-groupe, associés à chacune des entités de la SGAM.

Points clés & enjeux

La démarche de détermination des seuils se rapproche d'une démarche de type **construction du cadre d'appétence aux risques** incluant :

- **Une dimension quantitative** fondée sur l'ORSA et les méthodes d'allocation de capital. L'ORSA permet d'évaluer quantitativement la situation économique de chaque entité dans des scénarios adverses correspondant à des situations plausibles mettant en risque les entités/le Groupe.

Les **méthodes d'allocation** du capital permettent, à partir de la mesure du pouvoir diversifiant de chaque entité d'intéresser chaque entité aux bénéfices de diversification du Groupe. Les seuils post diversification sont inférieurs aux seuils Solo : **la diversification permet plus de flexibilité au niveau**

entité en termes de développement, avec des seuils d'alerte plus faibles que si l'entité n'appartenait pas à un Groupe.

- **Une dimension qualitative** intégrant les objectifs stratégiques de l'entreprise (stratégie risque, objectif de développement)

Notre démarche n'est pas spécifique aux SGAM. Elle peut s'appliquer pour tout type de Groupe prudentiel.

Démarche de détermination des seuils :

Etape 1 : Mise en place de l'ORSA

- **Définition** de la typologie et des objectifs des scénarios ORSA, Les paramètres de ces scénarii ont été élaborés à l'issue d'échanges entre l'ensemble des Directions du Groupe, compte tenu des spécificités de la SGAM.
- **Calibrage** par les équipes opérationnelles des scénarios ORSA reflétant les orientations ci-dessus, en tenant compte des spécificités de chaque entité.
- **Mise en œuvre** : Obtention, pour chaque scénario ORSA, pour chaque horizon de projection, des FP, des SCR et des ratios de Solvabilité Solo et Groupe.

Etape 2 : Détermination d'un scénario « orange » et d'un scénario « rouge » sur la base de la connaissance des risques et des résultats de l'ORSA.

Exemple :

- Scénario « orange » : Choc technique (dérive de la sinistralité, baisse du chiffre d'affaires ...)
- Scénario « rouge » : Choc combiné multirisques (financier, technique ...)

Nous utilisons les résultats de l'ORSA, mais il est aussi d'usage d'obtenir les seuils à partir de **sensibilités** appliquées à date.

Etape 3 : Déterminer et allouer les bénéfices de diversification du Groupe

Cette étape permet d'introduire la dimension groupe dans la détermination des ratios entités. En effet, la diversification générée par chaque entité au niveau du Groupe est une opportunité qui est de nature à baisser les seuils Solo.

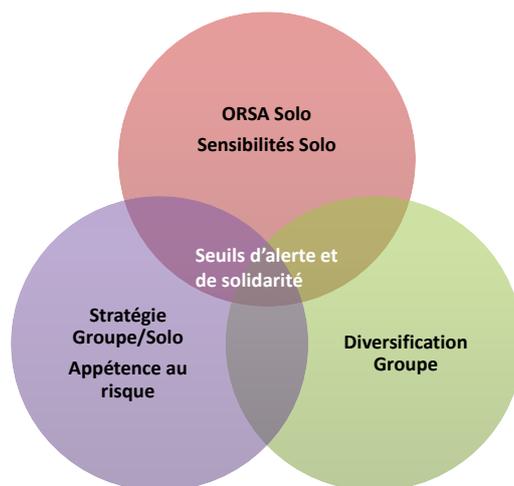
Pour chaque scénario x année de projection, nous déterminons, à l'aide d'une méthode d'allocation de capital des SCR post diversification et obtenons le pouvoir diversifiant de chaque entité correspondant à $pouvoir\ diversifiant = 1 - SCR_{alloué} / SCR_{solo}$

Différentes méthodes d'allocation du capital et mesures de risque peuvent être considérées :



Au regard de l'enjeu qui vise davantage l'obtention d'**ordres de grandeurs quantitatifs** pour aider à la décision en complément des dimensions stratégiques, nous retenons dans notre cas la **méthode d'allocation proportionnelle et la mesure de risque VaR**, correspondant à celle utilisée pour le calcul du SCR. Cette méthode présente l'avantage d'être aisée à mettre en place et à commenter ; une méthode plus sophistiquée ne nous semble pas appropriée ici. Il convient toutefois de communiquer clairement au sujet des limites de l'approche sans alourdir les éléments quantitatifs pour la prise de décision à travers des tests d'autres méthodes.

Etape 4 : Obtention des seuils d'alerte et de solidarité



La convergence des éléments (les ORSA Solo, la diversification du Groupe, les stratégies Groupe/Solo et l'appétence aux risques) permet de disposer de deux types de résultats : des seuils spécifiques à chaque entité ou des seuils communs à toutes les entités.

Etape 5 : Validation des seuils en Conseil d'administration et par l'ACPR

A première vue, **il semble plus pertinent économiquement de disposer de seuils spécifiques** par entité qui permettraient de refléter au mieux la sensibilité de leur profil de risque.

Toutefois, **disposer de seuils d'alerte et de solidarité communs** aux différentes entités permet de répondre au mieux aux intérêts d'une alliance : vision commune, sens de la parité, sens politique permettant de mettre en avant l'intérêt du Groupe.

Quelles pratiques sur le marché ?

Nous avons pris connaissance des conventions d'affiliation de plusieurs grands groupes (mutualistes ou paritaires) :

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
Seuil d'alerte	150%	120%	130%	130%
Seuil de solidarité	130%	105%	110%	115%

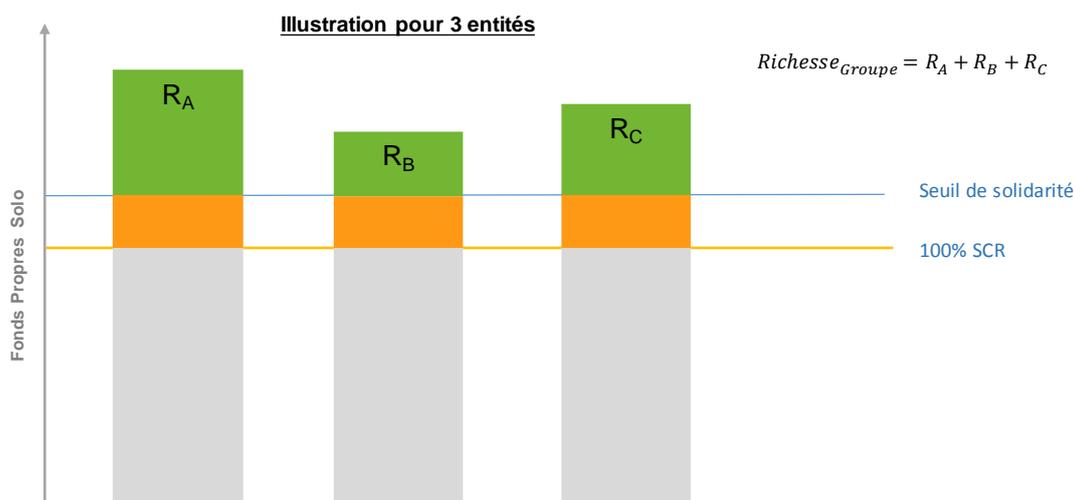
Il en ressort des seuils d'alerte et de solidarité communs pour toutes les entités, et des niveaux de seuils assez variés sur le marché. De plus, au vu des pratiques de marché que nous avons pu observer, il semble que l'obtention de ces seuils ne soit pas toujours associée à une démarche totalement formalisée. Notre démarche permet ainsi de renforcer la formalisation, en intégrant critères quantitatifs et critères qualitatifs.

Points d'attention :

- 1) **Seuil de marché** : Il est important d'opérer au niveau des seuils de marché car une entité dont le seuil est trop haut pourrait être hors marché en se retrouvant dans une situation non compétitive du fait de l'importance des fonds propres qu'elle doit mobiliser pour continuer son activité.
- 2) **Suivi et stabilité des seuils** : Toute modification relative aux principes clés ayant permis de définir ces seuils (profil de risque, évolution de la stratégie...) et susceptible de remettre en question le niveau des seuils devra faire l'objet d'alertes et de mise à jour des seuils en tant que de besoin.

2.3.2. Indicateur de richesse disponible au niveau du Groupe

Afin de compléter le dispositif de gestion des risques, nous introduisons un indicateur de **suivi de la richesse « solidaire » disponible au niveau du Groupe** (capacité totale d'absorption en cas de difficulté rencontrée par une ou plusieurs entités). Elle s'exprime comme la somme des excédents de fonds propres de chaque entité.



La richesse groupe évolue de manière constante, dès lors que les fonds propres ou le SCR d'une entité sont modifiés. Toute dérive significative (possibilité de rationaliser avec un seuil relatif à la variation de richesse) à la baisse de cet indicateur devra faire l'objet d'un diagnostic détaillé (identification des entités contributrices) et de plan d'actions adaptés.

2.4. Stratégie globale des risques

La section précédente a permis de définir les piliers de la convention d'affiliation :

- les seuils de déclenchement d'alerte et de solidarité,
- la typologie des solutions à mettre en œuvre.

Nous allons à présent proposer et mettre en place des solutions, en cas de déclenchement de ces seuils. Notre démarche ERM pourra s'appuyer pour illustration sur des **exemples fictifs de situations s'inspirant de situations réelles observées**.

Nous n'établissons pas un lien direct entre l'ORSA et notre démarche ERM par la suite mais les situations identifiées dans les exemples peuvent correspondre à des situations simulées dans les scénarios ORSA. De la même manière, les solutions mises en place pour y faire face peuvent correspondre à des **management actions** qui avaient été identifiées dans l'ORSA.

2.4.1. Prévention : le plan de redressement

Plan de redressement en cas de déclenchement du seuil d'alerte

Le plan de redressement peut, sans que la liste soit limitative, contenir les mesures suivantes :

- Modification de la politique tarifaire de l'entité affiliée,
- Modification de la politique de réassurance de l'entité affiliée,
- Modification de la politique des investissements de l'entité affiliée,
- Modification de la gestion actifs/passifs de l'entité affiliée,
- Plan d'économies,
- Transfert de tout ou partie du portefeuille de l'entité affiliée,
- Toute autre mesure pouvant améliorer la situation financière et prudentielle de l'entité affiliée.

Le plan de redressement doit être défini dans la convention d'affiliation sous plusieurs plans :

- Validation et Communication :
 - Ce plan de redressement est soumis au comité d'audit et des risques Groupe puis validé par le CA de la SGAM. Il doit ensuite être présenté au CA de l'entité affiliée.
 - Il doit obligatoirement être mis en œuvre par l'entité affilié qui ne peut unilatéralement le modifier et ne peut s'y soustraire.

- Pendant la durée de validité de ce plan de redressement, l'entité affilié a, à sa charge, une obligation supplémentaire d'information et de reporting vis à vis de la SGAM.
- La périodicité et le contenu de ce reporting sont définis par la SGAM et l'entité affilié s'engage à les respecter.
- Contrôle :
 - L'entité affilié s'engage à accepter tout contrôle de la SGAM quant à la réalisation et à l'avancement du plan de redressement.
 - Dans ce cadre, un audit au moins annuel par la SGAM de l'entité affilié pourra être réalisé afin de vérifier le respect et l'application par l'entité affilié du plan de redressement. Cet audit pourra être réalisé par toute personne missionnée par la SGAM.
 - Le CA de la SGAM peut enfin décider de nommer un représentant chargé d'assister au CA de l'entité affiliée.
 - Ce représentant de la SGAM au CA de l'entité affilié peut :
 - assister à tous les CA de l'entité affiliée,
 - prendre la parole au CA de l'entité affiliée,
 - formuler toutes nouvelles mesures correctrices et inviter le CA de l'entité affilié à statuer sur celles-ci.

Un délai de mise en œuvre du plan de redressement avec une cible claire devra être précisé dans la convention d'affiliation

Exemple de déclinaison opérationnelle

Élément déclencheur : Franchissement du seuil d'alerte par l'une des entités du Groupe
 → Nécessité de mettre en place un **plan de redressement au niveau Solo**

Nous déclinons une démarche ERM dans ce cadre :

Etape 0 : Contexte

Depuis 2012, une dégradation des résultats en prévoyance est constatée malgré des premières mesures de sauvegarde en 2015 et 2016 visant à redresser la situation, avec notamment une revalorisation tarifaire au global, sur le portefeuille et les affaires nouvelles.

Face au déclenchement du seuil, un audit est immédiatement déclenché par le CA de la SGAM afin d'élaborer un plan de rétablissement visant à court terme à **restaurer la couverture du SCR au-delà du seuil**. L'objectif donné à l'audit Groupe et aux équipes opérationnelles est de diagnostiquer très précisément la source de cette dérive et de proposer une démarche ERM opérationnelle, permettant le retour à l'équilibre à horizon 1 an, et l'amélioration du résultat à moyen terme, **tout en limitant les impacts sur la souscription**.

Etape 1 : Diagnostic/Identification des risques

Un diagnostic plus détaillé identifie la source de cette dérive liée à un **phénomène d'anti sélection sur la variable profession**. En effet, les risques associés à chaque profession diffèrent et le tarif étant commun, ce phénomène semble induire : la sortie des bons risques, la conservation des mauvais risques, contribuant significativement à la détérioration du ratio combiné.

Une étude de **significativité des variables explicatives** permet de valider l'apport de la variable profession dans le tarif.

Etape 2 : Mise en place de solutions de gestion des risques :

L'entité souhaite ainsi faire évoluer son tarif relatif aux garanties arrêt de travail à travers essentiellement :

- un tarif plus granulaire intégrant la variable tarifaire « profession »,
- un réajustement de la tarification à la hausse, visant l'atteinte d'un S/P cible dont le niveau et le mode d'atterrissage sont discutés avec le réseau de distribution.

Ces évolutions tarifaires ont pour champ d'application les affaires nouvelles et le portefeuille. Sur le portefeuille, les primes relatives aux garanties « arrêt de travail » font l'objet d'un encadrement tarifaire afin de limiter les impacts sur les sorties de portefeuille. Ces évolutions sont accompagnées de la mise en place d'un benchmark de marché permettant de s'assurer du caractère concurrentiel du tarif.

Etape 3 : Contrôle de la solution

L'entité met en place un business plan suite à cette refonte tarifaire et des scénarios de sensibilités. La Fonction Actuarielle, dans le cadre de son avis sur la politique de souscription formule un avis en comité technique. Elle recommande **un suivi détaillé des mesures et la mise en place d'un comité de suivi du risque** intégrant le suivi des indicateurs de sinistralité, de déformation du portefeuille et des taux de résiliations.

Etape 4 : Suivi du risque et identification des risques résiduels

Le suivi du risque post refonte tarifaire fait apparaître une nette amélioration malgré un risque résiduel, en écart au BP anticipé de X, qui est accepté.

La mise en place d'un plan de redressement que nous avons illustrée à travers l'exemple ci-dessus **permet de prévenir de la solidarité**. Malgré cette étape prévue dans la convention d'affiliation, le seuil de solidarité peut être franchi : il convient donc de formaliser les dispositions prévues dans ce cas de figure.

2.4.2. Solidarité financière

2.4.2.1. Déclenchement du seuil de solidarité

Elément déclencheur : Franchissement du seuil de solidarité par l'une des entités du Groupe
→ Nécessité de mettre en œuvre **un plan d'intervention (solidarité financière)**

Nous déclinons une démarche ERM dans ce cadre.

Mise en place de solutions de gestion des risques

Nous envisageons deux types de solutions selon la situation :

- Priorité donnée à l'augmentation des Fonds Propres
 - Fonds de solidarité
 - Emission de dettes

- Priorité donnée à la cession de risque
 - Réassurance
 - Transfert de portefeuille

Nous développons ces propositions en détaillant leurs caractéristiques et identifiant leurs avantages ainsi que leurs risques résiduels.

2.4.2.2. Fonds de solidarité

Un fonds de solidarité pourrait être mis en place dans le but de permettre une intervention rapide à la première demande. Le Groupe présenterait l'avantage de disposer de liquidités immédiatement disponibles en cas de difficulté sur décision de l'AG du Groupe.

Caractéristiques :

- **Avantages** : Transfert de liquidités, simple et rapide via un fonds de solidarité (mutualisé).
- **Inconvénients** : Liquidités potentiellement inutilisées car situées dans le véhicule de tête du Groupe.
- **Difficultés** : Calibrage de l'alimentation, Modalité de mise à disposition des fonds, Règles de remboursement.

Propositions :

Ce fonds peut être perçu comme une sorte de provision « tampon » de lissage des risques de non solvabilité. Il est nécessaire d'en déterminer des règles d'alimentation et de reprise.

• **Dotation**

Nous proposons une dotation annuelle au fonds dont le montant serait décidé en amont par l'AG du Groupe. La charge annuelle pourrait être répartie entre les entités affiliées au prorata des cotisations émises au cours de l'exercice précédent ou des fonds propres disponibles au-delà de leur propre Besoin Global de Solvabilité.

Afin de répondre aux problématiques d'inutilité potentielle de ces liquidités, ce fonds pourrait avoir deux vocations : la solidarité financière et le développement commercial. A titre d'exemple, il pourrait partiellement servir à développer une marque commune.

• **Reprise**

Pour les entités qui souhaiteraient se retirer du groupe lorsqu'une entité est en difficulté, nous proposons plusieurs mesures dans le but de réduire le risque de non coopération :

- Une Entreprise affiliée ne peut en aucun cas demander son retrait si elle n'est pas à jour de ses versements relatifs aux fonds de solidarité ou si elle a bénéficié de la solidarité dans les cinq dernières années (cycle ORSA).
- En cas de retrait effectif, deux types de proposition peuvent être envisagées dans la convention d'affiliation :
 - o L'entité n'a aucun droit à remboursement de sa participation au mécanisme de solidarité qui a pu être mis en place. Cette mesure semble très contraignante. Elle pourrait cependant être mise en œuvre dans un groupe disposant d'une grande synergie.
 - o L'entité a droit à la restitution d'une partie du fonds de solidarité à la hauteur de sa contribution. Si un plan d'intervention auquel elle a contribué est encore en vigueur, l'entité affiliée sortante emporte ses créances et/ou ses engagements de réassurance. Il subsiste un risque d'annulation de la réassurance après la sortie du Groupe.

Avantages / Opportunités : Les risques relatifs à des opérations intragroupe (bilatérales) sont exclus.

Risques inhérents au mécanisme (risques résiduels) :

Risque d'aléa moral, Risque de non remboursement, Risque de retrait du Groupe de l'entité aidé.

2.4.2.3. Emission de dettes

Une émission de dettes pourrait être réalisée afin de réallouer les fonds propres du groupe.

L'appartenance au groupe offre aux entités affiliées un surplus de fonds propres qui peut être affecté au financement des entités en difficulté ou en développement, ceci grâce à l'accès à une forme originale d'endettement, la dette intragroupe, et un accès privilégié à l'endettement externe.

Une émission de dette est strictement encadrée réglementairement et statutairement :

- Décision soumise au vote de l'AG
- Autorisation préalable de l'APCR (Présentation détaillée des objectifs, des conséquences de l'emprunt et description précise des modalités de remboursement)

Caractéristiques :

- **Avantages :** Disponibilité de fonds propres.
- **Inconvénients :** Délai de mise en œuvre et de validation.
- **Difficultés :** Difficultés opérationnelles, Calibrage des caractéristiques (capacité, taux, durée...).

Nous envisageons deux types d'émission de dettes pour lesquels les risques sous-jacents peuvent différer :

- La dette intragroupe
- La dette externe

2.4.2.3.1. Dette intragroupe

La diversité des structures juridiques du Groupe permet de disposer de plusieurs instruments financiers : les certificats mutualistes (articles L322-26-8 du code des assurances et L221-19 du code de la mutualité) ou paritaire (L931-15-1 du code de la sécurité sociale) et les titres subordonnés.

	Certificats mutualistes ou paritaires	Titres subordonnés (TSDI/TSR)
Emetteurs	Mutuelles d'assurances, mutuelles du code la mutualité, institutions de prévoyance	Toutes sociétés
Souscripteurs	Principalement des particuliers, personnes physiques : - Sociétaires, assurés des entreprises du même groupe d'assurance Mais aussi des personnes morales : - Entreprise du même groupe d'assurance que l'émetteur - Mutuelles d'assurance, mutuelles, unions et unions mutualistes de groupe, unions ou groupements paritaires de prévoyance.	Principalement des institutionnels compte tenu des tickets minimum (environ 100k€). Pas de condition.
Droit de vote à l'AG	Non	Non
Liquidité	Titre perpétuel cessible à l'entité plusieurs fois par an mais : - Droit du titulaire au rachat de ses certificats selon l'arrivée des demandes Pas de cotation - Le montant de certificats détenus par l'émetteur ne peut pas excéder 10% du montant du total émis, sauf dérogation de l'ACPR.	Titre perpétuel ou daté, avec possibilité pour l'émetteur (pas pour le souscripteur) de rachat du titre après une période minimale de 5 ans. Cotation possible ou non (gré à gré).
Valorisation	Cessible au nominal sans droit sur l'actif net en cas de liquidation	Cessible sur le marché au prix de marché ou de gré à gré.
Rémunération	Fixée annuellement par l'AG avec une limite maximale en fonction du résultat des trois derniers exercices ou du dernier exercice si la moyenne des trois derniers exercices est négative.	Fixée contractuellement (Exemple : Euribor 3M + marge).
Traitement prudentiel	« Unrestricted Tier One » : fonds propres de la meilleure qualité, admissible sans limite à la couverture de l'exigence de capital.	Tier1, Tier2, Tier3 selon les caractéristiques contractuelles. Conditions plus strictes pour Tier1. On rencontre le plus souvent des Tier2, Tier3
Fiscalité de l'émission	Non déductible pour l'émetteur (fiscalité des actions/dividendes)	Déductible pour l'émetteur (fiscalité des obligations)

Deux types de montage financier peuvent être envisagés :

- **Financement bilatéral**

L'entité en difficulté est financée par une entité affiliée via l'émission et la souscription de titres.

- **Financement centralisé au niveau du Groupe**

La SGAM peut émettre des titres dont elle pourra réserver la souscription à ses affiliées. Les entités affiliées aidantes pourront mettre à disposition de la SGAM les fonds dans un délai relativement court. Ces fonds centralisés permettront à la SGAM de souscrire à des titres participatifs, des certificats mutualistes/paritaires ou des titres subordonnés émis par l'entité affiliée en difficulté. Ce type de financement est plus lourd du point de vue opérationnel qu'un financement intragroupe bilatéral.

Une analyse approfondie des caractéristiques de la dette est nécessaire pour s'assurer de son éligibilité en couverture du SCR et de leur admissibilité à l'un des trois niveaux de fonds propres prudentiels.

Avantages / Opportunités :

- La dette intragroupe présente des avantages qui rendent son utilisation moins onéreuse que la dette externe classique : des coûts de transaction moins élevés et une diminution des coûts d'asymétrie d'information.
- Un financement centralisé au niveau du Groupe permet de diluer la dette au sein du groupe.
- Un financement bilatéral est plus simple opérationnellement mais le prêt est concentré sur une entité. Une des difficultés peut résider dans le choix de l'entité aidante.

Risques inhérents au mécanisme (risques résiduels) :

- Risque de défaut, Risque de concentration, Risque de « contagion » en cas de difficulté d'une entité
- Risque de comportement de « rent-seeking » (cf. Jongbloed (1998), Scharfstein et Stein (2000))

2.4.2.3.2. Dette externe

L'émission de dette par la SGAM permet de faire bénéficier une entité affiliée de sa capacité d'emprunt collective.

Avantages / Opportunités :

L'émission de dette externe par le biais du Groupe permet de bénéficier de meilleures conditions par rapport à une émission « solo ». Toutes les entités affiliées sont mobilisées, car garantes de cette dette bien qu'elle ne bénéficie dans les faits qu'à l'entité affiliée en difficulté.

Risques inhérents au mécanisme (risques résiduels) :

Risque de défaut, Risque de concentration, Risque de « contagion » en cas de difficulté d'une entité

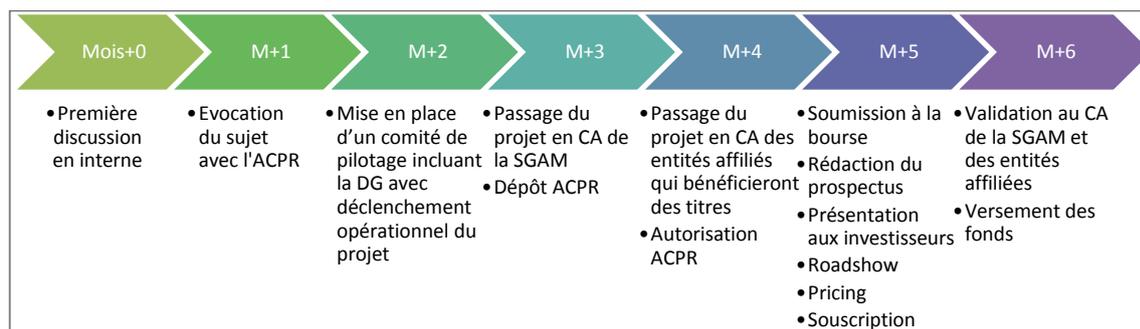
2.4.2.3.3. Points d'attention

Inefficacité potentielle :

La solidarité par souscription de titres subordonnés est inefficace si l'affiliée aidée sature déjà les limites d'admissibilité de ces titres à la couverture du SCR.

Lourdeur opérationnelle :

Un projet d'émission de titres subordonnés prend plusieurs mois pour se concrétiser. A titre d'exemple, nous développons ci-dessous les principales étapes d'une émission de dettes :



2.4.2.4. Réassurance

Une opération de réassurance pourrait être mise en place dans le but de permettre une cession des risques. Ce type de décision serait acté par l'AG du Groupe.

Nous envisageons deux types de réassurance répondant à un besoin différent et pour lesquels les risques sous-jacents peuvent différer :

- la réassurance intragroupe,
- la réassurance externe.

2.4.2.4.1. Réassurance intragroupe

La SGAM joue un rôle d'organisateur de la réassurance interne. En pratique, la réassurance en quote-part sera privilégiée.

Deux formes de réassurance interne sont envisageables :

• **Réassurance bilatérale :**

Etant donné que l'aide est apportée par les différentes entités au *pro rata* d'indicateurs, cette solution présente

l'inconvénient de devoir formaliser plusieurs traités de réassurance adaptés. Une des difficultés peut également résider dans le choix des entités aidantes si ce n'est pas clarifié dans la convention d'affiliation.

• **Réassurance centralisée :**

La création en amont d'une entité centrale de réassurance sous l'autorité de la SGAM peut être perçue comme un moyen pratique d'augmenter de manière significative la diversification au niveau solo et d'assurer la flexibilité du capital. Elle rend les opérations de réassurance plus simple opérationnellement.

Avantages / Opportunités :

- Les marges restent en interne (Commission de réassurance vs. Frais de gestion). La commission de réassurance est un paramètre ajustable selon le partage de sort souhaité.
- Selon le cas, cela peut générer la création d'un effet de diversification supplémentaire pour le Groupe.

Risques inhérents au mécanisme (risques résiduels) :

Risque de défaut, Risque de concentration, Risque de « contagion » en cas de difficulté du réassureur

2.4.2.4.2. Réassurance externe

La SGAM ne peut pas réassurer elle-même les affiliés (elle n'est pas habilitée à effectuer des opérations d'assurance) mais peut négocier pour le compte des affiliés auprès des réassureurs et ainsi centraliser les négociations.

L'adossment des affiliés les uns aux autres au sein de la SGAM donne des capacités collectives supérieures à celles de chacune des affiliées prises séparément. Cet adossment réciproque permet aussi bien de faciliter le développement des affiliés que de faire face à des situations financières ponctuellement difficiles.

En pratique, la réassurance non proportionnelle est privilégiée. La SGAM peut par exemple organiser une réassurance en XS via un traité Groupe.

Avantages / Opportunités :

- Bénéficiaire de meilleures conditions de réassurance
- Bénéficiaire d'une couverture non proportionnelle avec une capacité plus importante sans mettre en péril le groupe en cas de sinistres.

Risques inhérents au mécanisme (risques résiduels) :

Risque de défaut, Risque de concentration

2.4.2.5. Réassurance ou émission de dettes ?

Ce tableau compare les avantages et inconvénients de la réassurance et de la dette :

Critères	Réassurance	Dettes
Coût	Variable	Variable
Flexibilité	Forte	Faible
Capacité	Peut être limitée pour un réassureur donné et sensible aux conditions de marché	Limitée réglementairement mais capacité importante
Transfert de risque	Effectif	Non
Adaptée au besoin de capital dans le temps	Oui	Non
Limitation pour les Tiers 1 à 3	Non	Oui
Risque de contrepartie	Oui	Non
Protection des résultats	Oui	Non
Réduction de la volatilité du SCR	Oui	Non

La réassurance est une source de financement alternative/complémentaire aux marchés financiers, permettant de sécuriser le coût d'accès au capital sur un horizon donné.

L'assureur réduit son exposition au risque en le transférant à son réassureur. Cela revient pour la cédante à demander au réassureur de lui « prêter » des fonds propres contre rémunération. Ce transfert de risque s'opère en échange d'un risque de contrepartie.

La réassurance offre une grande souplesse à la cédante qui peut établir une stratégie taillée sur mesure à ses besoins en capitaux, alors que les emprunts subordonnés obéissent à des règles strictes.

La réassurance s'adapte plus facilement dans le temps aux besoins de capital contrairement aux obligations : chaque risque peut être géré sur son horizon particulier et le montant de la cession peut être ajusté sur mesure, en fonction de l'exposition du portefeuille. La réassurance s'adapte également au cours du temps aux besoins ponctuels de protéger les comptes de résultats ou de limiter la volatilité du SCR.

2.4.2.6. Transfert de portefeuille

Cette solution de transfert et de partage de marges est illustrée par un exemple.

Etape 1 : Diagnostic/Identification des risques

L'entité B vient de passer en dessous du seuil de solidarité, malgré les mesures qui avaient été mises en place dans le cadre du plan de redressement.

Etape 2 : Mise en place de solutions de gestion des risques

L'entité souhaite transférer son portefeuille décès, principal contributeur du passage en dessous du seuil de solidarité. Néanmoins, ce transfert ne suffit pas à lui seul à rétablir la situation.

Décision à prendre : Transfert du portefeuille en interne (intragroupe) ou en externe ?

Les équipes opérationnelles présentent à la direction générale :

- les caractéristiques du portefeuille actuel,
- des orientations pour l'amélioration de la situation,
- des propositions de schémas de partage de marges accompagnant l'opération et permettant de rétablir l'entité B.

Suite à ces éléments d'information, les dirigeants souhaitent maintenir au sein du Groupe ce portefeuille et donnent comme instruction la mise en place d'un plan de redressement et de solutions de partage de marges.

Décision prise : Sous réserve de l'acceptation du transfert par l'ACPR, l'entité A assurera 100% du risque décès assuré auparavant par l'entité B. B est donc l'apporteur d'affaires de l'entité A et à ce titre, est commissionné. B conserve l'activité de souscription de ce risque, commercialisé avec la garantie arrêt de travail, qu'elle continue à assurer.

A noter : Ce nouveau portefeuille pour A ne la met pas en difficulté car il représente une part très faible de son activité (contrairement à l'entité B).

Afin que l'entité A puisse aider l'entité B à se rétablir, un partage de marges entre les deux entités peut être mis en place, en complément du transfert de portefeuille :

- un commissionnement en % des primes dont le taux de commissions est à définir,
- une réallocation des chargements du tarif entre la garantie « décès » et la garantie « arrêt de travail », qui permet un transfert de marge de l'entité A vers B, sans compromettre la souscription (l'assuré s'intéressant au niveau global de primes) dont les paramètres sont à définir.

Ces transferts sont paramétrés de telle sorte à rétablir l'entité B, sans mettre en péril l'entité A. Les résultats de plusieurs scénarios sont présentés en comité technique, en présence de la direction générale, pour une prise de décision éclairée

Plus généralement, nous avons listé les avantages, les inconvénients et les risques inhérents de chaque mécanisme de solidarité. Un arbitrage par la Direction Générale entre ces solutions pourra en partie être réalisé sur la base de deux types d'indicateur (couple rendement-risque) :

KPI (indicateur de Performance)	KRI (indicateur de Risque)
ROE prospectif des entités et du Groupe, Fonds propres S2 prospectifs des entités et du Groupe, Délai de mise en œuvre.	Ratio S2 prospectif, Suivi des risques résiduels des entités et du Groupe.

L'arbitrage sera guidé par la volonté de faire converger l'intérêt collectif et les intérêts individuels.

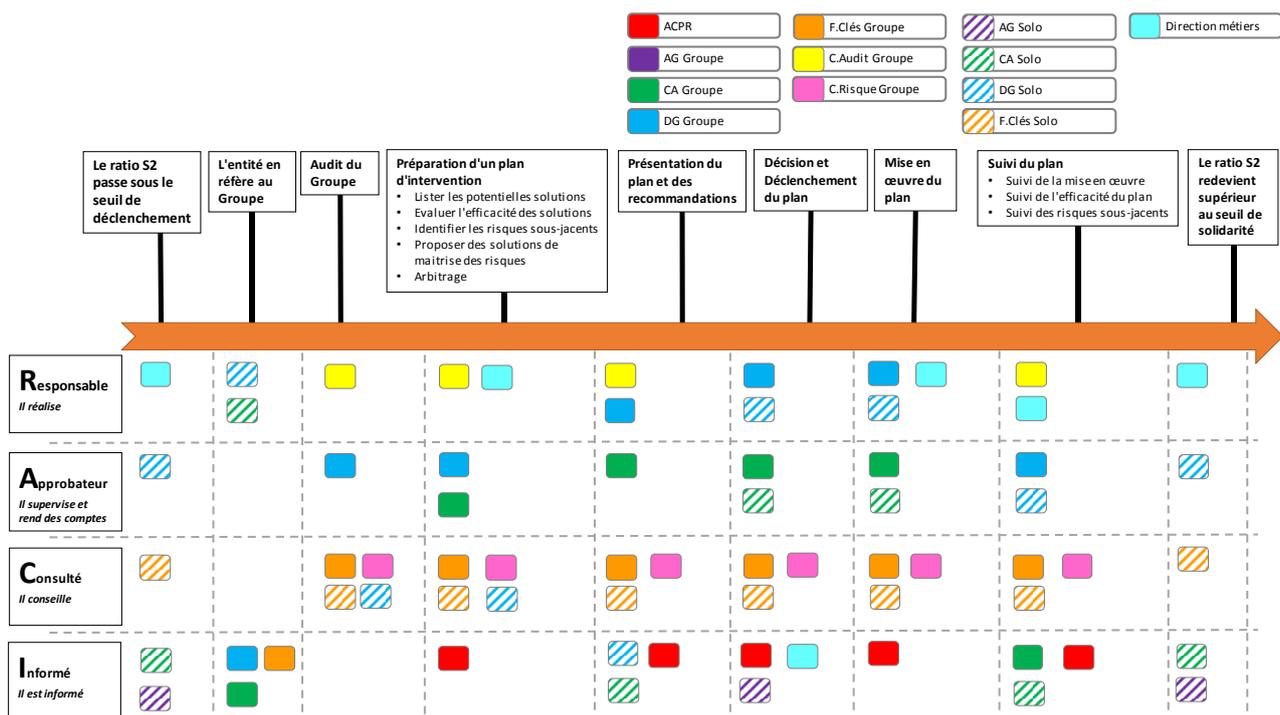
2.4.2.7. Gouvernance et Organisation : le moteur de la solidarité

La mise en place des mécanismes de solidarité présuppose une grande transparence et clarté dans la gouvernance, l'organisation entre les différentes parties prenantes et le niveau de reporting.

La solidarité financière nécessite un grand travail de préparation en amont :

- **Clarifier l'organisation** : Il est nécessaire de formaliser, faire connaître l'organisation pour éviter les situations de blocage et favoriser la prise de décision rapide.
- **Préparer les instances dirigeantes et opérationnelles** : Réaliser un exercice de simulation (un ou plusieurs scénarios conduisant au risque de non solvabilité d'une ou plusieurs entités) permet aux parties prenantes d'acquérir des automatismes pour bien réagir en cas de crise. L'intérêt est d'envisager systématiquement les problèmes suivant plusieurs dimensions (impact technique, communication entre les instances des entités, lobbying, cellule de crise ...).
- **Culture du risque** : Il est nécessaire de diffuser les concepts et outils de gestion des risques aux parties prenantes en insistant sur les spécificités Groupe/Solo.
- **Simplifier les concepts** : Il ne faut pas éviter la technicité des mécanismes de solidarité mais la vulgariser, faire comprendre leurs raisons et évaluer leurs impacts.

Pour formaliser l'organisation en cas de mise en œuvre de la solidarité, nous proposons d'établir une matrice RACI qui apporte une réponse opérationnelle pour visualiser la répartition des rôles.



2.5. Identification et suivi des risques résiduels

Les mécanismes de solidarité financière proposés permettent de **gérer les risques majeurs** ; mais ils génèrent des **risques résiduels** qu'il est nécessaire d'identifier et de suivre, afin de rendre complète la démarche ERM.

Dans notre contexte, nous avons identifiés et proposons de suivre les risques suivants :

- Le risque de **contrepartie** : **risque de défaut** et **risque de concentration**,
- Le risque de **contagion** au sein du Groupe,
- Le risque d'aléa moral,
- Le risque de non-coopération.

Nous proposons ci-dessous des **indicateurs de suivi et/ou des actions de maîtrise de ces risques**, étape qui boucle notre démarche ERM.

2.5.1. *Risque de contrepartie : risque de défaut et risque de concentration*

Le terme « contrepartie » représente tout tiers interne ou externe, émetteur de dette ou réassureur.

Le défaut d'une des contreparties peut affecter la situation financière d'une entité et potentiellement du Groupe. L'impact financier augmente d'autant plus en cas de concentration significative des contreparties.

Les politiques écrites explicitent les marges de manœuvres disponibles dans le cadre de la réassurance ou de l'allocation d'actifs. Le dispositif des fonctions clés permet de s'assurer de leur application.

Il convient d'approfondir l'étude de toutes les contreparties (quelle que soit l'opération : réassurance ou dette), afin de suivre le risque de défaut et le risque de concentration (absence de diversification).

Contrôle/Suivi du risque résiduel :

- **Evaluation régulière du SCR défaut et du SCR concentration**
- **Top 10 des contreparties : Indicateurs de solidité financière et de diversification**
 - Indicateur n°1 : Probabilité de défaut en fonction de différents critères (sa notation, son ratio de solvabilité ...)
 - Indicateur n°2 : Diversification des expositions = Exposition maximale sur chaque contrepartie / Exposition maximale sur toutes les contreparties
- **Mise en place de garanties financières :**
 - Collatéral : nantissement ou dépôts en espèces pour la réassurance
 - Revue des conditions de remboursement pour les émissions de dettes

Ces indicateurs sont suivis individuellement par chaque entité mais également par le Groupe.

2.5.2. *Risque de contagion*

Le **risque de contagion** représente le **risque de propagation** de risques au sein du Groupe. Le défaut d'une contrepartie interne ou externe peut déclencher une contagion à d'autres entités internes au Groupe. Le nombre et la taille des opérations intragroupes peut favoriser cette contagion.

Contrôle/Suivi du risque résiduel :

- **Lister les concentrations et les transactions significatives au sein du groupe** (au-delà d'un seuil à définir)
Pour identifier les concentrations de risques et les transactions significatives à déclarer, l'ACPR impose des seuils fondés sur le SCR, sur les provisions techniques ou sur ces deux indicateurs.
- **Indicateur de contagion : Stress test idiosyncratique**
Cet indicateur est simple à calculer et à expliquer. Il permet d'identifier une entité qui pourrait mettre le groupe en difficulté si elle faisait défaut avec un pourcentage de recouvrement nul. Ce stress test comporte deux dimensions : un choc initial et un mécanisme de contagion comptable uniquement. Ce stress est simpliste et correspond à une situation extrême. L'objectif n'est pas de quantifier la perte mais d'identifier les opérations intragroupes qui ont un impact significatif en termes de solvabilité.

Le tableau ci-dessous représente les résultats de ce stress test sur la SGAM présenté en début d'étude.

Importance de l'impact sur la marge de solvabilité des assureurs:
 □ aucun impact □ 0 < impact < 10 □ 10 < impact < 60 □ 60 < impact

Impact sur les assureurs. Diminution du ratio de solvabilité (en points)		Ratio de solvabilité avant stress test	Assureur en défaut (taux de recouvrement = 0%)					Ratio de solvabilité après stress test de 4 assureurs en défaut
			Entité A	Entité B	Entité C	Entité D	Entité E	
			Impact total (4 assureurs)					
Entité A	131%		0	0	0	5	5	126%
Entité B	145%	40		0	0	10	48	97%
Entité C	213%	9	0		0	0	9	204%
Entité D	135%	5	0	0		0	5	131%
Entité E	129%	80	15	0	0		86	43%

2.5.3. Risque d'aléa moral

Le **risque d'aléa moral** résulte du changement de comportement des instances dirigeantes de l'entité aidée après le déclenchement de la solidarité financière à leur profit.

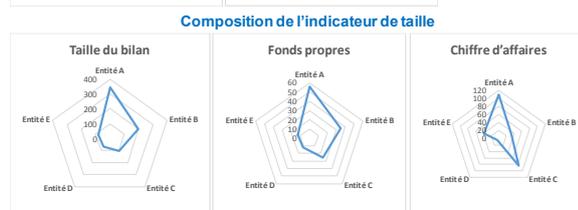
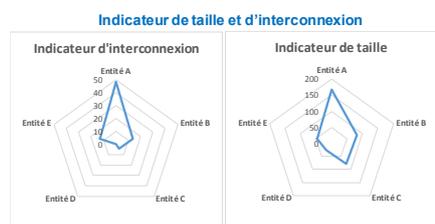
Ce risque est peu prévisible et difficile à évaluer. Il peut être généré par l'existence d'entités affiliées de tailles significatives ou trop interconnectées. Les instances dirigeantes de ce type d'entité pourraient être tentées de prendre des risques jugés inconsidérés par le Groupe ou de se contenter de « *vivre sous perfusion* » compte tenu des mécanismes de solidarité.

Contrôle/Suivi du risque résiduel :

- **Fixer le pouvoir et les marges de manœuvre du CA de l'entité aidé au niveau approprié** et trouver les formes adéquates de sauvegarde des intérêts des autres parties prenantes.
- **Renforcer de la surveillance par les fonctions clés.**
- **Identifier les entités jugées trop grandes ou trop interconnectées.**

Cet indicateur est simple à calculer et à expliquer. Il est fondé sur cette étude : « *Note ACPR : L'identification des groupes bancaires et d'assurance d'importance systémique mondiale* » (indicateur inspiré par la littérature sur des risques systémiques bien que le monde de l'assurance soit moins concerné).

Il peut également être utile dans le cadre de l'étude du risque de contagion, étudié dans la section précédente. Les éléments ci-dessous illustrent les résultats de cet indicateur pour la SGAM présentée en début d'étude :



	Entité A	Entité B	Entité C	Entité D	Entité E	
Taille	Taille du bilan	341 762	198 331	103 019	68 620	80 020
	Fonds propres	55 976	35 402	24 967	11 580	12 953
	Chiffre d'affaires	109 069	32 609	82 538	5 303	38 488
Interconnexion	Actifs intra-financiers	7 254	1 813	0	0	0
	Passifs intra-financiers	0	0	0	0	9 067
	Réassurance cession	0	73 318	23 415	0	53 653
	Réassurance acceptation	150 387	0	0	0	0
Indicateur de taille		168 258	82 884	77 168	25 553	45 841
Indicateur d'interconnexion		48 356	14 087	4 390	0	12 894
Indicateur global		29%	17%	6%	0%	28%

2.5.4. Risque de non-coopération

Le **risque de non coopération** en cas de décision de mise en place de la solidarité et avant sa mise en œuvre résulte du :

- Non-respect de la convention d'affiliation ou d'une disposition de la convention d'affiliation,
- Non-respect d'une décision de l'AG ou du CA de la SGAM,
- Non-respect ou non application d'un plan de redressement,
- Refus de participer à la solidarité financière et notamment d'abonder au fonds de solidarité,
- Absence de demande d'autorisation pour une opération soumise à autorisation du CA de la SGAM,
- Réalisation d'une opération soumise à autorisation préalable du CA de la SGAM et ce malgré un refus du CA de la SGAM,
- Non transmission d'une information préalable au CA de la SGAM

Contrôle/Suivi du risque résiduel :

Prévoir dans la convention d'affiliation de communiquer la liste des potentielles sanctions :

Le choix de la sanction sera décidé par le CA, ou l'AG du Groupe s'il s'agit d'une exclusion. La sanction choisie dépendra de la gravité plus ou moins importante du comportement fautif de l'entité affilié. Il convient d'établir un classement hiérarchique des sanctions.

- *Exemple par ordre croissant d'importance de la non coopération :*
 - *Reporting accentué,*
 - *Informations complémentaires,*
 - *Mise sous surveillance de l'entité affilié (contrôle de toutes les opérations),*
 - *Sanctions financières forfaitaires dissuasives,*
 - *Exclusion de l'entité.*

De manière plus générale, le suivi de ces risques résiduels permet de s'assurer que le Groupe soit toujours en phase avec ses objectifs en lien son appétence aux risques. Une marge prudentielle de capital (Capital Buffer) spécifique à ces risques pourra éventuellement être mise en place si cela s'avère nécessaire. Ce dernier point nécessite toutefois une étude approfondie des impacts quantitatifs de la survenance de ces risques.

3. Conclusions et perspectives

La démarche ERM a permis de proposer de multiples solutions de solidarité financière, d'identifier les risques inhérents et de déterminer des indicateurs permettant d'arbitrer entre ces solutions et de les suivre en cas de mise en œuvre. Cette démarche donne ainsi des outils pour pérenniser financièrement le Groupe et de pouvoir en faire un véhicule à forts potentiels permettant de développer les capacités individuelles et collectives des entités affiliées. Nous noterons par ailleurs que cette étude peut également être utilisée, sous réserve de quelques ajustements, au monde capitalistique compte tenu de certaines similitudes observées.

Plus généralement, la démarche ERM proposée permet de **donner un regard critique et constructif sur la solidarité au sein du Groupe** en tenant compte de ses objectifs et en développant un cadre de gestion des risques. La solidarité et plus spécifiquement la gestion du risque de non-solvabilité dépasse le simple cadre de la convention d'affiliation. Les parties prenantes doivent être totalement impliquées et les réflexions doivent être menées en amont afin d'acquérir des automatismes pour bien réagir en cas de crise. De plus, la solidarité ne doit pas être perçue comme un frein à la performance. **La performance et la solidarité sont indissociables**, car elles se renforcent mutuellement pour créer les conditions d'une **croissance durable**.

Cette démarche ERM peut également servir d'**atout pour attirer de nouveaux partenaires** (assureurs ou investisseurs), car ce processus formalisé permet de sécuriser et de mettre en avant les intérêts d'une alliance.

Nos travaux soulèvent toutefois des interrogations. **Le seuil de solidarité est une notion se rapprochant de celle de seuil d'intervention de l'ACPR**. L'introduction de cette contrainte supplémentaire pour les groupes prudentiels non-capitalistiques met en place de nouvelles frontières et de nouveaux enjeux :

- Le Groupe se substitue-t-il à l'ACPR en anticipant et en gérant toutes les situations « rouge » ?
- Le pilotage Solo du management atteindrait ses limites au niveau de ce seuil, le sort de l'entité étant alors confié au Groupe. Jusqu'où va le pouvoir coercitif du Groupe ?