

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 14 novembre 2019

Par : Nadège MALBEC-DE-BREUIL et Guillaume LACOUR

Titre : QUELS APPORTS DE LA DEMARCHE ERM A LA GOUVERNANCE DE LA QDD SOUS S2 ?

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 informatique 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 : LACOUR

Prénom : Guillaume

Signature du stagiaire

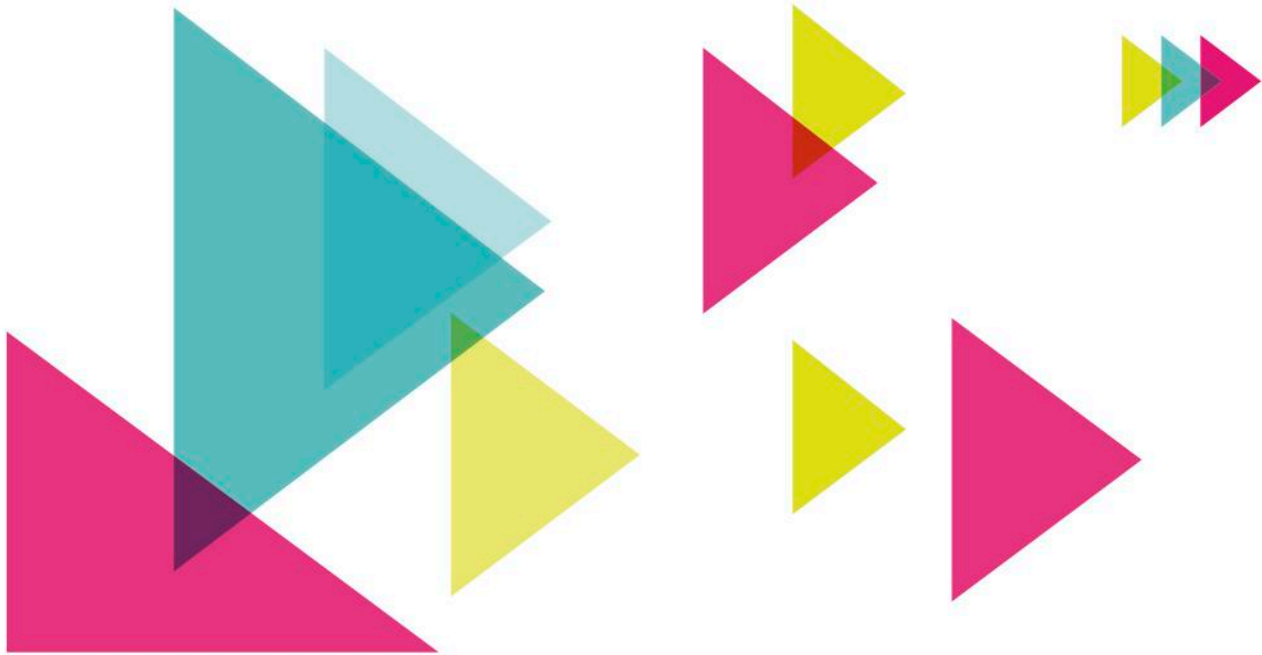


Si binôme :

Nom : MALBEC-DE-BREUIL

Prénom : Nadège

Signature du stagiaire



RAPPORT DE PROJET ERM 2019

QUELS APPORTS DE LA DEMARCHE ERM A LA GOUVERNANCE DE LA QUALITE DES DONNEES SOUS SOLVABILITE 2 ?

Rédacteurs :

Nadège Malbec-De-Breuil, Predica
Guillaume Lacour, Groupe Apicil, Mutuelle MBTP

Sommaire

INTRODUCTION	4
ERM et QDD, deux sujets portés par la réglementation S2.....	4
Les cas de MBTP et Prédica.....	4
1 LES DISPOSITIFS QDD D'APICIL ET DE PREDICA.....	6
QDD : Une réglementation qui définit des critères et requiert une gouvernance dédiée	6
1.1.1 Des critères pour juger de la conformité des données concernées.....	6
1.1.2 La mise en place d'une gouvernance dédiée.....	7
1.1.3 Des dispositifs qui s'appuient sur les critères réglementaires	7
1.1.4 Des dispositifs qui doivent être adaptés aux périmètres couverts	7
2 DES OUTILS DE GESTION DU RISQUE POUR LA QDD	10
Les outils.....	10
2.1.1 Le dictionnaire de données.....	10
2.1.2 Le registre des contrôles	10
La criticité, une mesure d'impact.....	11
Des tableaux de bord pour mesurer l'avancement du déploiement et la vitalité du dispositif QDD	13
3 LA GOUVERNANCE DU DISPOSITIF QDD EST COMPLEXE.....	14
Les acteurs du processus Qualité des données	15
Une comitologie régulière	16
4 LES 5 FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'ERM : APPLICATION A LA QDD	18
Que nous apprend la démarche ERM ?	19
4.1.1 Les dispositifs sont conçus pour favoriser la diffusion des informations.....	19
4.1.2 Formaliser d'avantage une appétence au risque QDD pour mieux définir la stratégie QDD ?	19
4.1.3 Une gouvernance qui atteint ses objectifs ... au prix d'une mobilisation soutenue.....	20
4.1.4 Un pilotage qui gagnerait à tenir d'avantage compte d'une approche risques.....	20
4.1.5 Une culture du risque présente par construction ... mais dont il faut veiller à ce qu'elle soit entretenue !	21
CONCLUSION	23
ANNEXES	24
Un argumentaire pour sensibiliser l'ASMB	34

Introduction

ERM et QDD, deux sujets portés par la réglementation S2

La démarche ERM (Enterprise Risk Management) vise à prendre en compte le risque dans le pilotage stratégique de l'entreprise¹. Dans le secteur assurantiel, l'ERM a été, en particulier, mis en avant au travers des textes de la réglementation S2² (Solvabilité 2).

Cette même réglementation S2 s'est également intéressée au sujet de la « qualité des données » (« QDD »). Celui-ci, né avec le développement de l'informatique, est en effet devenu, pour les entreprises qui traitent des données toujours plus complexes, volumineuses et sensibles, un enjeu stratégique.

Pour les assureurs, les enjeux de la QDD sont multiples : fiabiliser les règles de gestion, mener des études actuarielles plus qualitatives et détaillées, réaliser des tarifications plus justes, évaluer plus finement les provisions techniques ... et bien sûr parfaire les calculs réglementaires S2. A contrario, des processus de fiabilisation inefficients nuiront à la productivité et auront tendance, dans un contexte de compétition forte, à dégrader l'image de marque de la compagnie. Des défauts de QDD pourraient biaiser les processus décisionnels et affecter l'activité³. L'absence de tout chantier de gouvernance des données⁴ se verrait d'ailleurs inéluctablement sanctionnée par le régulateur⁵.

Mesurer efficacement des risques présuppose des données fiables. C'est dans cette logique que le législateur Européen s'est intéressé conjointement aux deux sujets. En cela, nous pouvons dire que le législateur a souhaité que la QDD soit au service de l'ERM.

Notre démarche dans ce mémoire consiste à envisager le lien entre QDD et ERM sous un angle légèrement différent : nous allons chercher à nous intéresser à ce que l'application d'une démarche ERM peut apporter à la gouvernance d'un dispositif QDD.

Les cas de MBTP et Prédica

Dans cette étude, nous nous appuyons sur les exemples de la gouvernance QDD dans deux contextes assurantiers distincts soumis à S2.

Le premier concerne la mutuelle MBTP, membre récent du Groupe Prudential Apicil, confrontée en 2017 à un chantier de migration de ses données depuis le Système d'Information de l'ancien partenaire ProBTP vers le Système d'Information Apicil, tout en adaptant son dispositif Qualité pour l'intégrer au SMIR⁶ en place au sein du Groupe.

Le second concerne Prédica, filiale Assurance Vie du Groupe Crédit-Agricole Assurances, qui, pour répondre à une recommandation ACPR et dans la perspective du passage à IFRS17, doit améliorer et étendre son dispositif de contrôle au sein de la direction financière. Une recommandation ACPR a ainsi mis en évidence la nécessité de renforcer et systématiser le dispositif de maîtrise de la QDD tout au long de la chaîne de production S2.

¹ Définition COSO 2017 : "ERM is defined as the culture, capabilities, and practices, integrated with strategy and execution, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value"

² Art. 44 & 45 de la directive, Art. 259 & 260 du Règlement Délégué, Orientations EIOPA 17 & 18

³ Mauvaise estimation du niveau des SCR, mais aussi mauvaise interprétation d'une situation, insatisfaction d'assurés victimes d'erreurs ...

⁴ Ou a minima d'un plan d'action détaillé.

⁵ Formulation de réserves quant à l'approbation du modèle interne, recours à des sanctions financières à travers la constitution d'un capital add-on...

⁶ Système de Management Intégré des Risques.

Cette étude aura un double objectif : présenter comment ces deux compagnies répondent aux exigences réglementaires en matière de QDD et montrer en quoi l'approche ERM permet d'améliorer le pilotage des dispositifs et, au-delà, de l'entreprise.

Les 3 premières parties ont vocation à présenter les dispositifs, les outils sur lesquels ils s'appuient⁷ et les modalités de leur gouvernance à l'aune des textes en vigueur. Elles permettront de montrer comment les dispositifs répondent aux exigences réglementaires et, ce faisant, intègrent déjà quelques bonnes pratiques ERM.

Dans la 4^{ème} partie, nous procéderons à un diagnostic des dispositifs à la lumière de la démarche ERM qui nous a été présentée au cours de la formation. Nous illustrerons ainsi comment l'ERM permet concrètement d'améliorer le pilotage des dispositifs existants.

⁷ dictionnaire des données, registre des contrôles, tableaux de bord...

1 Les dispositifs QDD d'Apicil et de Predica

Nous commencerons par rappeler quels sont les grands principes réglementaires de la QDD sous S2, avant d'analyser comment Predica et MBTP ont su développer puis implémenter des outils et une gouvernance de nature à y répondre.

QDD : Une réglementation qui définit des critères et requiert une gouvernance dédiée

1.1.1 Des critères pour juger de la conformité des données concernées

La réglementation en matière de QDD est riche et diversifiée : Code des Assurances, Règlement Délégué, Directive Européenne, Guidelines Les principaux textes en vigueur sont présentés en annexe 1.

Nous proposons ci-dessous une définition des 4 principaux critères S2⁸ :



- **Exhaustivité** : Les données incluent suffisamment d'informations historiques, elles sont disponibles pour chacun des groupes de risques homogènes utilisés dans le calcul des provisions techniques et aucune donnée pertinente ne doit être exclue sans justification.
- **Exactitude** : Les données sont dépourvues d'erreurs importantes et demeurent cohérentes dans le temps.
- **Pertinence** : Les données sont adaptées à l'usage qui en est fait (par exemple, la valorisation des provisions techniques, la définition d'hypothèses) et reflètent de façon appropriée les facteurs de risque sous-jacents.
- **Traçabilité** : Les données doivent bénéficier d'une piste d'audit permettant de justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement. Cela revient à en assurer le suivi de leur source à leur restitution en passant par les différentes étapes de traitement. Il s'agit aussi d'assurer la traçabilité entre le passage de données détaillées à des données agrégées et réciproquement.

⁸ énoncés aux articles 86 et 125 de la directive 2019/138/CE dite « Solvabilité 2 », cf annexe

Au-delà des critères à satisfaire pour évaluer la QDD, il faut mettre également en place des instances de validation et des personnes clairement identifiées pour effectuer un suivi régulier de la QDD, voyons comment :

1.1.2 La mise en place d'une gouvernance dédiée

La réglementation précise les rôles des fonctions centrales du pilotage des risques au sein de la compagnie.

La directive S2⁹ exige un système efficace de contrôle interne. Celui-ci doit s'appuyer sur des procédures administratives et comptables et prévoir, en particulier, des « dispositions appropriées en matière d'information à tous les niveaux de l'entreprise ».

La fonction actuarielle, quant à elle, devra être en mesure « d'apprécier la suffisance et la qualité des données utilisées dans le calcul des provisions techniques »¹⁰.

Dans ses recommandations¹¹, l'autorité de contrôle rappelle que la QDD n'est pas de la responsabilité du seul département informatique (qui est un « contributeur ») et que les directions métier en sont des acteurs majeurs. Une gouvernance doit être mise en place, avec des rôles clairs permettant d'assurer les interactions entre l'informatique et les métiers, parfaitement intégrée à la gouvernance de l'entreprise pour laquelle elle doit éclairer l'appétence au risque.

La réglementation exige donc, c'est notable, une gouvernance qui permette de mettre la QDD au service de l'ERM.

1.1.3 Des dispositifs qui s'appuient sur les critères réglementaires

S2 va beaucoup plus loin que le régime précédent en rendant le sujet QDD transversal et en cherchant à formaliser des critères de manière précise. Leur définition pratique laisse toutefois place, naturellement, à un peu d'interprétation.

Predica s'appuie ainsi sur les 4 critères que sont : l'exactitude, la pertinence, l'exhaustivité et la cohérence. Les 3 premiers critères sont ceux définis dans l'article 19 du règlement délégué 2015/35 UE- Commission du 10 octobre 2014. Quant au critère de cohérence, il a été ajouté en lien avec la directive S2.

Le Groupe Apicil a ressenti le besoin d'affiner les critères de la directive et du règlement EIOPA S2, la finalité du dispositif étant de sécuriser 11 critères (présentés en Annexe 2) dans les chaînes de production en différents points de contrôle (cf schéma 1 en annexe 2).

Les critères utilisés par l'une ou l'autre des organisations se recoupent néanmoins largement (on notera quelques écarts, notion de pertinence par exemple).

1.1.4 Des dispositifs qui doivent être adaptés aux périmètres couverts

La mise en place du dispositif QDD s'appuie également sur la capacité de l'organisation à connaître avec précision le périmètre des données traitées.

⁹ Article 46

¹⁰ Article 48

¹¹ Cf par exemple le document ACPR du 01/04/2015 intitulé « Gouvernance et Qualité des Données sous Solvabilité 2 »

Au sein du Groupe Apicil, c'est le principe de « Chaines de Production (CP) » qui est retenu. Il permet d'identifier clairement :

- Le parcours de la donnée de son arrivée dans le groupe au livrable final,
- Les briques applicatives du Domaine SI mobilisé,
- Les procédures du système qualité concernées

Mais également :

- De faire le lien avec le SMIR et les cartographies SI
- D'identifier les fichiers utilisés en entrée ou récupérés en sortie.

Les données ont ensuite été découpées en groupes homogènes de données (GHD), contenant chacun les données traitées au sein de CP identiques ou utilisées par les mêmes métiers. Chaque GHD rassemble un ensemble de Chaînes de Production (CP) (un exemple de CP est présenté en Annexe - Schéma 1).

MBTP est ainsi concernée par différents Groupes Homogènes de Données (GHD) :

- Le GHD Gestion d'actifs
- Le GHD Gestion et Inventaires Santé
- Le GHD Budget et Plan
- Le GHD Rapports de solvabilité (BE, SCR, ORSA)
- Le GHD Reporting Financier (Comptes sociaux, QRT, ENS).

Groupes Homogènes de Données, entité MBTP

Gestion d'actifs

CP - Production des inputs d'actifs Pilier 1

CP - Comptabilité des placements

CP - Production des QRT à l'actif

CP - Production des hypothèses financières Piliers 1&2

Gestion, Inventaires S1 & Résultats Techniques Santé

CP - Inventaires Prestations Gestion Directe

CP - Inventaires Cotisations Santé

CP - Inventaires Prestations Santé Gestion Déléguée

Solvabilité (BE, SCR & ORSA)

CP - Préparation des hypothèses

CP - Préparation des données Pilier 1

CP - Préparation des données ORSA

Reporting financier

CP - Production des données S1

CP - Production des données S2

CP - Production des estimés

Solvabilité (BE, SCR & ORSA)

CP - Frais internes

CP - Commissions d'apport

CP - Frais de gestion déléguée

CP - Frais externes autres

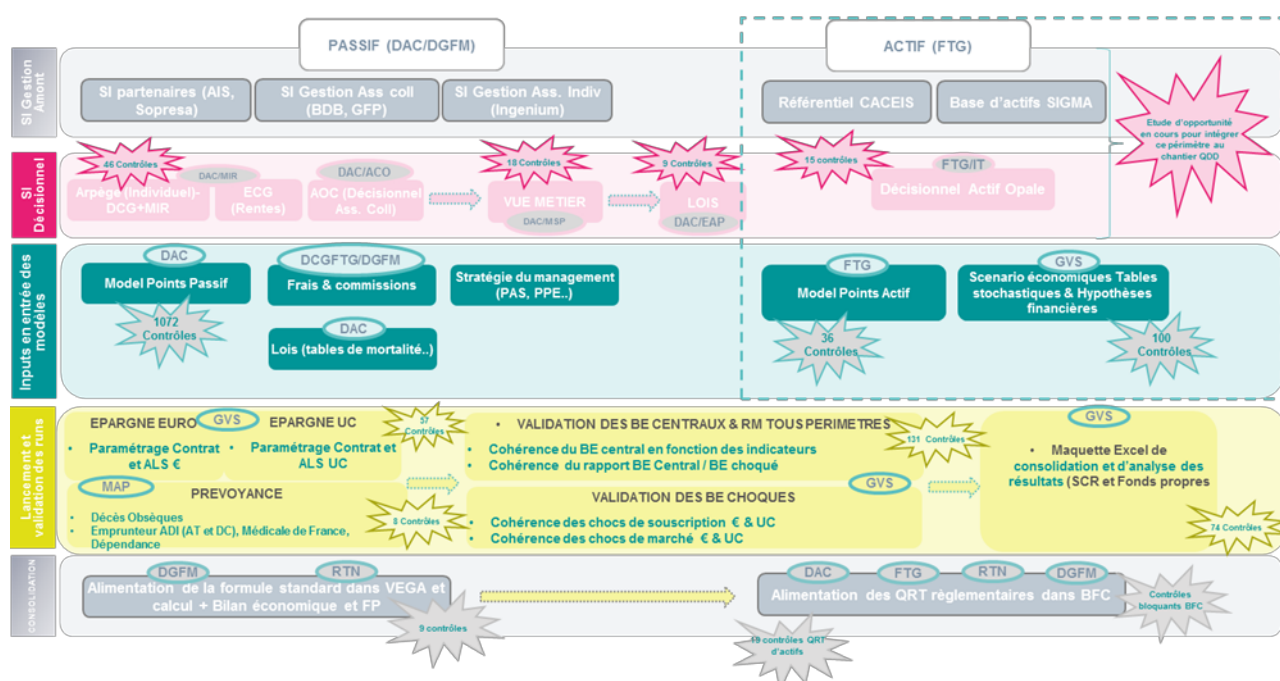
CP - Production compte de résultat

CP - Frais refacturés intra-Gruppe

Au sein de Predica a été décrite une unique chaîne calculatoire¹², au sein de laquelle deux périmètres ont été identifiés (Actif/Passif) qui rassemblent chacun leurs sous périmètres de la chaîne de production.

Ces sous-périmètres sont les suivants :

- Le SI Gestion Amont
- Le SI décisionnel
- Les données en entrée des modèles
- Les calculs règlementaires SII
- La consolidation



Il est à noter que la consolidation des données n'est pas retenue pour le périmètre des travaux sur la QDD. En effet, l'outil de consolidation CAA pour remonter les reportings au régulateur (BFC) dispose d'un portefeuille de plus de 3000 contrôles bloquants permettant d'obtenir une assurance quant à la cohérence inter-états ou interphases. Ils dupliquent également les contrôles taxonomiques ce qui permet d'anticiper d'éventuels blocages lors de la remise ACPR. Néanmoins, des contrôles de cohérence entre les résultats S2 et ceux remontés dans BFC entrent dans le scope de la qualité des données (permettant de s'assurer qu'aucune donnée ne se perd entre les deux outils).

Si les deux entités ont opté pour des approches similaires, les cartographies sont très différentes : la diversité des métiers du Groupe Apicil induit une cartographie globale particulièrement complexe, avec une multitude de chaînes impliquées, tandis que la cartographie utilisée par Predica est naturellement plus réduite et lisible.

Les 2 entités ont identifié les données du process S2 et disposent d'une cartographie de référence partagée au sein des entités.

La transparence et le partage sont des facteurs clés de succès d'une démarche ERM. On observe pour autant que plus les chaînes de traitement sont nombreuses et complexes, plus il devient difficile, pour les parties prenantes, de les assimiler.

¹² cf. : architecture chaîne calculatoire PREDICA en Annexe 1

2 Des outils de gestion du risque pour la QDD

A présent, nous nous intéressons à deux outils majeurs qui ont tous deux été implémentés au sein de chacune des entités afin de gérer et optimiser la qualité de leurs données : le dictionnaire des données et le registre des contrôles.

Ces outils vont constituer un premier élément indispensable à la gestion des risques QDD en identifiant de manière exhaustive les données, leur traçabilité, les contrôles en place et en associant à chaque donnée un niveau de risque.

Les outils

2.1.1 *Le dictionnaire de données*

Utilisé dans chacune des deux structures, il décrit les principales caractéristiques d'une donnée (identifiant ou code, libellé, description, périmètre fonctionnel ou technique, utilisation), des informations relatives à la gouvernance de la donnée (pour Predica), ainsi que des informations permettant de tracer la donnée (au sein du SI pour Predica, au sein des CP chez Apicil). La structure de chacun des dictionnaires est présentée à l'Annexe 3.

La comparaison des deux dictionnaires met en exergue plusieurs différences :

- La traçabilité de la donnée est décrite de manière plus directe au sein du dictionnaire de Predica (localisation de la donnée source et de la donnée transformée au sein du SI, avec nom des tables visées). Apicil effectue uniquement un renvoi à la localisation dans les Chaines de Production dont il faut aller consulter la présentation pour accéder au même niveau de détail.
- Le dictionnaire Apicil inclut, en revanche, la notion de criticité, permettant de hiérarchiser les données tandis que Predica travaille encore sur la définition des criticités par donnée avec ses experts métiers.

Ces deux dictionnaires vivent et évoluent avec l'enrichissement du dispositif. Un suivi et une mise à jour régulière sont ainsi effectués dès que nécessaire par le propriétaire de la donnée.

2.1.2 *Le registre des contrôles*

Dans les deux entités, un registre des contrôles recense et décrit l'ensemble des contrôles de la chaîne S2.

Chez Prédica, celui-ci a été élaboré et est utilisé comme plan de contrôle de référence alimentant le tableau de bord de synthèse QDD pour chaque sous ensemble des 2 périmètres identifiés dans la chaîne calculatoire. Au total, ce sont plus de 1500 contrôles qui sont inscrits dans ce registre.

Les champs renseignés (présentés en annexe) permettent de fournir toutes les informations et caractéristiques du contrôle à partir de la donnée source avec sa traçabilité, auditabilité et conservation.

Apicil dispose de son côté d'un outil (e-front) qui répertorie les contrôles effectués au sein des équipes métier¹³ lors du processus de production S2 (exemples d'écrans de l'outil en annexe).

Il est intéressant de constater que pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des critères réglementaires, les deux entités utilisent les deux mêmes types d'outils de maîtrise que sont le dictionnaire des données et le registre des contrôles, dans des versions assez comparables.

Malgré des différences de granularité de l'information des données, les 2 entités disposent d'outils permettant de décrire et partager les données et les contrôles effectués.

La criticité, une mesure d'impact

Predica a associé aux deux outils précédents un indicateur correspondant au niveau de risque induit par une donnée erronée.

L'indicateur « criticité » de la donnée a été élaboré afin d'obtenir une première estimation des impacts des anomalies sur la production S2, et de prioriser leur remédiation sur les données les plus critiques. Une évaluation « à dire d'expert » de la criticité des données en entrée des modèles a été réalisée par le service Gestion de la Valeur et de la Solvabilité.

La Grille d'évaluation de la criticité des données (notés de 1-critique, à 3-non critique) est la suivante :

	Criticité	Coefficient pondération	Description	Description
Criticité des données	Criticité S2	50%	Sensibilité de la donnée sur les indicateurs S2 (taux de couverture en particulier)	1. Sensibilité forte 2. Sensibilité moyenne 3. Sensibilité faible
	Criticité IFRS 17	20%	Sensibilité attendue de la donnée au regard des impacts P&L et Bilan IFRS 17	1. Sensibilité forte 2. Sensibilité moyenne 3. Sensibilité faible
	Confiance	15%	Qualité/fiabilité perçue de la donnée (telle que vue à novembre 2018)	1. Doutes quant à la qualité / fiabilité de la donnée 2. Qualité perçue comme acceptable 3. Excellent niveau de confiance
	Stabilité	15%	Stabilité de la donnée d'un arrêté à l'autre (variabilité) <u>Exemple</u> : donnée stable = anomalies aisément détectables, application aisée d'une valeur par défaut	1. Donnée instable (forte variabilité) 2. Donnée assez stable 3. Donnée très stable
	Commentaire		Toute précision utile quant à la donnée considérée ou ses caractéristiques	
	Criticité globale	100%	Evaluation de la criticité de la donnée (moyenne pondérée)	1. Donnée critique 2. Criticité médiane 3. Donnée non critique

Cette évaluation peut être revue au besoin lors des comités opérationnels, et complétée à terme par des analyses de sensibilité.

Au sein de Prédica, l'ensemble des risques liés à la QDD n'ont pas été identifiés et retenus dans le dispositif de la gouvernance de la QDD. Il est supposé en effet que les risques (quantifiables et non quantifiables) que la QDD soit défaillante correspondent principalement aux risques quantifiables qui doivent être mesurés et pris en compte dans les indicateurs d'appétence au risque.

L'appétence au risque est déterminée via un seuil d'appétence au risque validé au Conseil d'Administration :

¹³ Contrôles dits de « 1^{er} niveau »

Matrice Globale d'appétence 2019 des entités du Groupe CAA

		Appétence	Seuil de Tolérance	Seuil de Tolérance Dégradée	Seuil Réglementaire
DIMENSION SOLVABILITE		Zone d'Appétence	Zone de tolérance	Zone de tolérance dégradée	
Groupe CAA	Ratio SCR				100%
	SCR en M€				
PREDICA	Ratio SCR				100%
	SCR en M€				

Il permet de définir des indicateurs à suivre :

- Provision dite « Best Estimate » (BE),
- Valeur de l'In Force (VIF),
- SCR marginaux (décès et AT), SCR agrégés (décès et AT) et le SCR entité (correspondant au SCR de l'entité dans sa globalité).

Côté Apicil, une liste des données avec leur degré de criticité (nécessaires, critiques, très critiques) a été dressée par le groupe et est insérée dans le dictionnaire des données.

Ainsi, une donnée est considérée comme très critique si elle impacte de plus de 10% le SCR, le BE ou le placement d'une entité.

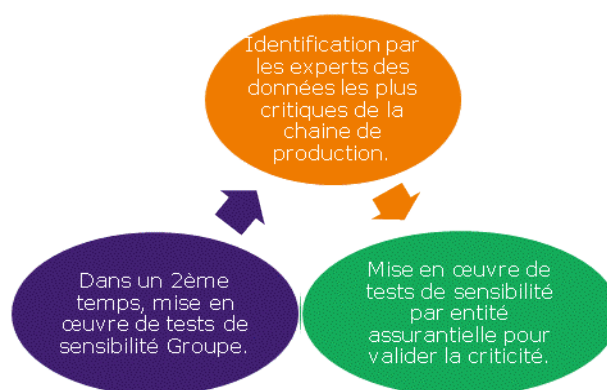
Cette évaluation pouvant être complexe à mettre en œuvre opérationnellement, la démarche ci jointe a été retenue.

Le scoring de maturité, qui vise à mesurer l'avancement du déploiement du dispositif et sa vitalité, affecte un poids croissant aux contrôles en fonction de la criticité des données qu'ils concernent.

Voici, pour l'exemple, des tests de sensibilité qui ont été conduits par MBTP pour objectiver le niveau de criticité associé à trois données qui servent de paramètres dans l'outil de calcul du Pilier 1 et qui sont le ratio S/P brut, le taux de PSAP, ainsi que le montant des Primes Acquises Non Emises de l'exercice.

Si, pour une raison de mauvaise qualité de la donnée, le paramètre de S/P utilisé était sous-estimé de 10%, le BE de l'entité serait alors sous-estimé d'un tiers, et le ratio S2 surestimé de 7% (36 points).

La donnée « S/P » est, à ce titre, considérée comme une donnée critique, qui va bénéficier d'une attention soutenue au sein du dispositif QDD.



	Hypotheses Pilier 1	Hausse du S/P de 10%		Hausse du Taux de PSAP utilisé de 10%		Baisse des PANE de 10%	
Impact sur le BSCR	10,42	10,42	0%	10,42	0,0%	10,38	-0,4%
Impact sur le BE de l'entité	11,424	15,155	33%	11,46	0,3%	11,46	0,3%
Impact sur les fonds propres de l'entité	53,14	49,4	-7%	53,1	-0,1%	52,83	-0,6%
Impact sur les actifs de l'entité	69,8	69,8	0%	69,8	0,0%	69,8	0,0%
Ratio SCR	510%	474%	-7%	509%	-0,2%	509%	-0,2%

Voici également un test de sensibilité effectué sur une donnée en anomalie sur un arrêté S2 Predica. Lors de cet arrêté, 38 anomalies ont été détectées dont certaines (celles identifiées comme les plus critiques, sensibles aux risques) ont fait l'objet d'une étude d'impact sur les indicateurs S2. L'impact de l'anomalie liée à l'implémentation de la provision pour garantie plancher (PGP) dans la maquette de consolidation des résultats QIS est la suivante :

Un écart de 20% de la valeur de marché de la provision pour garantie plancher induit un impact faible sur les ratio (-0.3% sur le ratio) et les indicateurs (Best Estimate, SCR...).

En vertu du principe de proportionnalité, le dictionnaire de données et le registre des contrôles tiennent compte de l'appétence au risque de la compagnie, conformément aux bonnes pratiques du Risk Management.

Toutefois, aucune des deux compagnies n'a mis en place de cartographie des risques liés au dispositif et les risques mesurés dans le cadre de la QDD sont ceux de la formule standard qui n'est pas adaptée au Risk Management.

Enfin, dans les deux compagnies, le risque QDD n'est pas explicitement intégré dans l'Own Risk and Solvency Assessment (ORSA).

Des tableaux de bord pour mesurer l'avancement du déploiement et la vitalité du dispositif QDD

Predica a élaboré une maquette Excel qui synthétise les résultats des contrôles effectués selon les 4 critères présentés au paragraphe 2.2.1.

Avant chaque comité, les résultats des contrôles (satisfaisants ou non satisfaisants) sont collectés. Ces résultats viennent alimenter des tableaux de bord par périmètre (Model Points, construction des lois, validation du BE, paramétrage des outils de modélisation...)

Le tableau de bord est mis à jour après chaque arrêté trimestriel, pour présentation en comités opérationnels QDD. En effet, ces tableaux de bord sont déclinés en comité métier- actif, passif et factier mesurant par domaine, périmètre et niveau dans la chaîne calculatoire le niveau de QDD (en lien avec les seuils de matérialité fixés).

QDD visée	Dimensions QDD testées											
	# CTRL OK	# CTRL KO	Exhaustivité	# CTRL OK	# CTRL KO	Validité	# CTRL OK	# CTRL KO	Cohérence	# CTRL OK	# CTRL KO	Pertinence
Seuil de matérialité accepté			95%			95%			95%			95%
			90%			90%			90%			90%
ESG et scénarios économiques	7	0	100%	86	4	96%	20	0	100%	1	0	100%
Exhaustivité et unicité des données dans le référentiel	3	0	100%	0	0	N/A	0	0	N/A	0	0	N/A
Cadrage des inventaires NF et S2 (vision stock)	0	0	N/A	2	0	100%	0	0	N/A	0	0	N/A
QRT Actifs	0	0	N/A	9	0	100%	0	0	N/A	0	0	N/A
Réconciliation interormes NF/S2 et IFRS/S2 (vision flux)	0	0	N/A	7	0	100%	0	0	N/A	0	0	N/A
Model Points Actif	5	1	83%	14	0	100%	17	1	94%	0	0	N/A
Sous total QDD Actif	15	1	94%	118	4	97%	37	1	97%	1	0	100%
QDD globale Actif			96,6%									
Arpège (DCG+MIR)	11	2	85%	8	0	100%	17	3	85%	2	4	33%
Vue métier	15	4	79%	11	0	100%	16	1	94%	0	0	N/A
Construction des lois	25	0	100%	24	0	100%	23	0	100%	0	0	N/A
MP Passif	12	1	92%	73	0	100%	460	2	100%	0	0	N/A
Paramètre QIS et contrôle du BE (€ et UC)	54	0	100%	10	0	100%	4	0	100%	3	0	100%
Paramétrage AoC	12	0	100%	1	0	100%	0	0	N/A	0	0	N/A
Paramétrage Prophet et contrôle du BE Prévoyance	3	0	100%	86	8	91%	25	0	100%	3	0	100%
Consolidation Maquette	49	1	98%	16	0	100%	3	0	100%	3	0	100%
Consolidation VEGA/BFC	4	0	100%	5	0	100%	0	0	N/A	0	0	N/A
Sous total QDD Passif	185	8	96%	234	8	97%	548	6	99%	11	4	73%
QDD globale Passif			97,4%									
Qualité des données globale			97,0%									

Ces tableaux de bord permettent au sponsor QDD (le directeur financier) de disposer d'une **vision synthétique et claire des anomalies rencontrées** et de leur impact sur le ratio de couverture (en fonction de leur criticité). Consécutivement, la mise en place de plans d'actions permettra de sécuriser les productions à venir.

Au sein du dispositif Apicil, décision a été prise que le suivi des contrôles, tracés via l'outil e-front, serve de base à la mise en place d'un score de maturité du dispositif (cf Annexe 7).

Pour chaque contrôle de type QDD, le chargé de contrôle doit répondre à un questionnaire qui vise à qualifier le contrôle : a-t-il été réalisé, décrit, a-t-il donné lieu à défaillance, a-t-il permis de maîtriser le risque QDD ? ...

Le référent QDD est alors chargé d'extraire l'ensemble des informations relatives à son périmètre et de générer sous Excel des rapports qui permettent à la fois d'apprécier le taux de réalisation des contrôles et leur pertinence.

Ce processus, en cours de déploiement, doit permettre d'objectiver la maturité du dispositif QDD tout en facilitant l'adaptabilité puisque les scores des rapports sont directement liés aux questionnaires eux-mêmes attachés aux contrôles (ou EDMR).

Afin de matérialiser la confiance accrue dans les informations issues du dispositif, un « label QDD » pourrait être décerné aux données qui sont passées à travers le dispositif sans anomalie (ou dont un score QDD serait supérieur à un seuil donné).

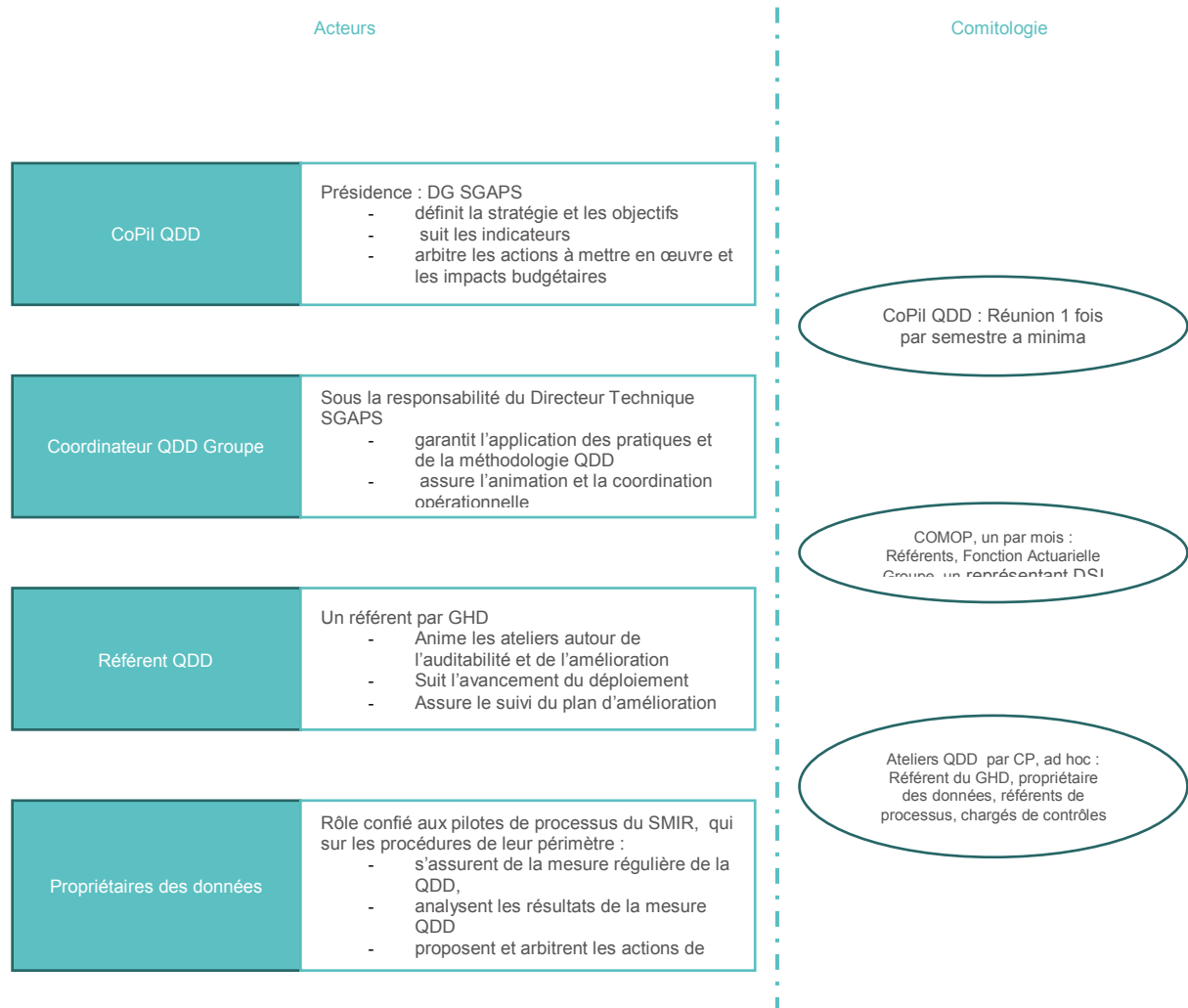
Les tableaux de bord produits par la QDD peuvent alimenter la démarche ERM en permettant d'alerter sur d'éventuelles fragilités des dispositifs.

3 La gouvernance du dispositif QDD est complexe

La gouvernance de la QDD doit reposer sur une organisation et sur un pilotage approprié validés par les organes dirigeants. Nous avons vu que la directive définissait les fonctions clés mais n'identifiait toutefois pas précisément d'organisation cible ou de responsabilité clef QDD. Cela laisse une grande liberté aux entités pour les définir. Nous présenterons ci-après la comitologie en place aux seins des deux structures et les rôles définis en lien avec la réglementation.

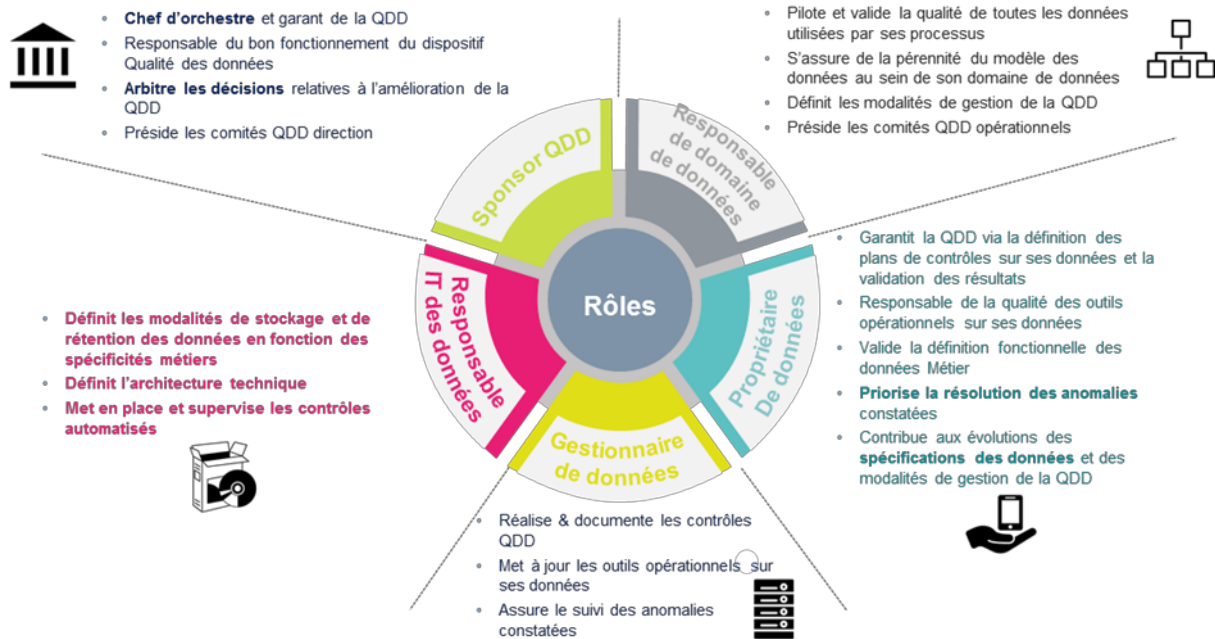
Les acteurs du processus Qualité des données

Au sein du Groupe Apicil, la gouvernance mise en place repose principalement sur les rôles suivants :



Predica a également défini plusieurs rôles dans le processus de QDD, rôles qui se complètent et s'articulent pour encadrer le dispositif QDD et sécuriser les données.

Parmi eux :



Le graphe ci-dessus fournit un détail des 5 rôles clés. L'annexe 4 étaye encore davantage ces rôles en y attribuant les domaines de responsabilité sur la chaîne de production S2.

L'informatique dispose d'un rôle clé au sein du processus QDD dans les deux compagnies.

Au sein d'Apicil, le responsable d'entité SI est responsable de la disponibilité et de la stabilité des environnements techniques, des flux et des applicatifs gérant les données et permettant la mesure de la QDD.

Chez Predica, le responsable IT des données définit les modalités de stockage et de rétention des données en fonction des spécificités métiers. Il est également en charge de la définition de l'architecture technique et met en place et supervise les contrôles automatisés.

De manière fidèle à l'esprit des textes, l'IT a donc un rôle central, sans toutefois supporter la totalité de la responsabilité du dispositif.

Dans les deux structures, nous pouvons constater l'existence de rôles clairement définis conformément à la réglementation. Si ceux-ci permettent d'impliquer un large panel de compétences, leur multiplicité génère de la complexité. On remarquera, en outre, qu'au sein des deux dispositifs, la Direction des Risques n'a pas un rôle clé (même si le dispositif de contrôle interne est mis à contribution).

Une comitologie régulière

Au sein du Groupe Apicil, des comités opérationnels (COMOP), auxquels participent l'ensemble des référents QDD, le Responsable de la Fonction Actuarielle Groupe, le RSSI¹⁴ et, a minima, un représentant DSI (défini selon l'ordre du jour) partagent mensuellement sur l'avancement des différents groupes homogènes de données, définissent le mode de déploiement des chantiers QDD

¹⁴ Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information

au sein de ces derniers ainsi que les différents livrables associés. Ils préparent le comité de pilotage (a minima semestriel) en analysant, synthétisant les résultats de chacun des groupes homogènes de données et définissent les éventuels arbitrages à traiter en Copil.

En parallèle, des ateliers de travail sont menés au sein de chacun des GHD. Ces ateliers réunissent l'ensemble des parties prenantes des Chaines de Production. Ils permettent d'enrichir les échanges transverses interprocessus afin de garantir la qualité des données. C'est dans le cadre de ces ateliers qu'est suivi le déploiement opérationnel de la démarche et que les priorités sont données sur les plans d'amélioration QDD à mettre en œuvre.

Au sein de Predica, le dispositif s'appuie sur les comités préexistants en matière de gestion des incidents et d'évolutions informatiques :

Sur les données de passif, un Comité mensuel (« Arpège ») de nature opérationnelle réunissant l'IT et les principaux métiers utilisateurs (Actuariat, Contrôle de gestion, pilotage commercial) a pour objet de pré-valider les données avant l'ouverture de la base aux utilisateurs. La finalité de ce comité est de pouvoir anticiper au maximum l'identification d'anomalies majeures.

Sur les données d'actif, une comitologie et un dispositif transverse groupe CAA (processus financier d'investissement) existent afin de produire et contrôler la qualité des données d'actifs (comité référentiel, synthèse qualité des données, ...). Le comité fonctionnement IT (COFIT) regroupant les principaux responsables de la Direction Financière et les responsables des domaines Finances de l'IT est organisé mensuellement et traite du suivi des projets, du fonctionnement et du suivi des anomalies.

Trois comités métier sont également organisés chaque trimestre, comités qui viennent compléter les comités opérationnels mentionnés précédemment. Ils permettent de sécuriser le process de revue de la QDD et au management de la direction financière de piloter la qualité des données en transverse.

- Un comité Actif présidé par le directeur de la Filière Titres Groupe et un Comité Passif présidé par le directeur de la DAC (direction de l'actuariat) ayant tous les deux pour ambition de :
 - Présenter des tableaux de bord sur la partie relative aux données de l'actif (Model points, hypothèses financières et ESG pour l'actif et Model points, construction des lois, frais, paramétrage modèle....)
 - Mesurer la QDD de ce périmètre en vertu des quatre critères définis (exhaustivité, validité, pertinence et cohérence) et des seuils de matérialité fixés par les experts métier.
 - Recenser et suivre les anomalies rencontrées, leur plan de remédiation..
- Un Comité Faïtier, présidé par le Sponsor Exécutif et piloté par la Direction de la Gestion Financière et des modèles, dont les missions sont les suivantes :
 - Synthétiser les conclusions établies en comité actif et passif,
 - Identifier les principales anomalies avec mesure de l'impact sur les indicateurs S2 (Best estimate, ratio de solvabilité...).
 - Suivre la résolution des anomalies et des plans de remédiation long terme.

En synthèse, un autodiagnostic global de la QDD est proposé. Ce comité est présidé par le Directeur Financier et piloté par le Directeur de la Gestion Financière et des Modèles.

Dans chacun de ces comités, la fonction actuarielle de Predica et la direction des risques sont représentées.

La Direction des risques définit des principes et normes concourant à la maîtrise de la QDD au regard des processus clés (NAP, projet, informations financières, gestion des incidents, sous-traitance).

La fonction actuarielle évalue l'exhaustivité et l'adéquation des données de l'actif et du passif dans le cadre de son avis sur la fiabilité et le caractère adéquat du calcul des provisions techniques prudentielles. Le rapport de la fonction actuarielle documente les travaux de revue effectués sur la QDD et les recommandations associées.

Les deux entités disposent d'instances de validation et de suivi de la QDD. Elles permettent de valider les évolutions sur les données, d'analyser les risques possibles sur les données durant les productions (identification d'anomalies, de déversement de données dans les systèmes amont...) et de chercher des pistes de résolution. Predica va un peu plus loin en effectuant trimestriellement post production une revue des anomalies rencontrées pendant les arrêts S2 et en établissant des taux de QDD par domaine (actif, passif). Ces instances sont aussi l'occasion de proposer des plans de suivi des anomalies à plus ou moins long terme.

Les 2 entités ont mis en place une gouvernance de la qualité des données avec des comités réguliers qui évaluent et suivent les plans d'action préalablement définis. Cette comitologie est dense et porte, de ce fait, un risque de non pérenité.

4 Les 5 facteurs clés de succès de l'ERM : application à la QDD

La réglementation S2 étant teintée ERM, les dispositifs QDD comportent, par construction, des points de conformité aux bonnes pratiques ERM. La présentation comparée des deux dispositifs nous a déjà permis d'en identifier quelques uns.

Nous consacrerons la présente partie à la réalisation d'un diagnostic au regard des bonnes pratiques de la mise en place d'une démarche ERM présentées au cours de la formation¹⁵.

Celles-ci se déclinent en 5 facteurs clés de succès :

- ① Connaissance & Transparence
- ② Appétence au risque & Stratégie
- ③ Organisation & Gouvernance
- ④ Piloter, décider en fonction de la gestion des risques
- ⑤ Propager la culture du risque

Nous allons désormais utiliser ces 5 facteurs clés comme une grille d'analyse. La description précise des dispositifs que nous avons réalisée tout au long des 3 premières parties, va ainsi nous permettre, pour conclure notre étude, d'éclairer nos deux dispositifs sous l'angle de la démarche ERM.

¹⁵ Cours de B.Courmont « ERM Concept & Framework »

Que nous apprend la démarche ERM ?

4.1.1 Les dispositifs sont conçus pour favoriser la diffusion des informations

On l'a vu, les deux dispositifs intègrent une formalisation détaillée de leur fonctionnement (dans une politique écrite avec des critères de qualité précisément définis). Les périmètres couverts visent l'exhaustivité et cherchent à décrire l'ensemble des chaînes, sous une forme lisible pour l'ensemble des parties prenantes. Le Dictionnaire des Données vise également à mettre en place un vocabulaire précis, transparent et partagé.

On a vu toutefois que les différences entre métiers et/ou entre les pratiques Groupe et celles des entités constitutives venaient complexifier les cartographies. Il est, nous semble-t-il, **important de mettre en exergue les pratiques en écart**, de bien distinguer ce qui est commun et ce qui diffère au sein des différentes cartographies, même si cela implique un **temps de formalisation et de prise de connaissance des informations décuplé**.

On veillera également à ce que la transparence soit favorisée et à ce que l'ensemble des collaborateurs soient incités à faire remonter l'ensemble des dysfonctionnements.

4.1.2 Formaliser d'avantage une appétence au risque QDD pour mieux définir la stratégie QDD ?

Nous constatons dans les deux entités que l'appétence au risque QDD ne fait pas l'objet d'une description très développée : celle-ci se limite à rappeler les objectifs globaux en termes de conformité S2 et les règles d'appétence définies soit dans le profil de risque de la compagnie, soit en termes de risque opérationnel.

En termes de stratégie, les Dirigeants, impliqués dans la Gouvernance, fixent d'abord comme priorité la réponse aux exigences réglementaires¹⁶.

En cherchant en premier lieu à fiabiliser les données critiques, le dispositif met pourtant en œuvre implicitement, nous l'avons vu en partie 2, une mesure d'appétence en lien avec l'appétence de l'entreprise.

L'exemple de nos deux entités illustre d'ailleurs comment l'intérêt suscité au sein de la gouvernance par les informations issues du dispositif QDD est largement conditionné par le profil de risque.

Au sein de MBTP par exemple, le ratio de solvabilité est aujourd'hui très supérieur au niveau d'appétence défini. Les indicateurs liés au résultat font, en revanche, l'objet d'une attention soutenue. Même si le dispositif QDD est, par nature réglementaire, d'abord centré autour des indicateurs de solvabilité, il intègre bien entendu également le suivi des données permettant de déterminer le résultat. Pour autant, le dispositif est très centré autour des données de reporting S2, et n'intègre pas ou peu d'informations liées au reporting commercial, qui est un élément crucial pour le résultat de l'entité.

Il nous semble ainsi qu'il est intéressant de faire réfléchir l'ASMB¹⁷ à la définition d'une appétence QDD qui prenne en compte une **vision large de la portée et du périmètre de la QDD**, de l'ensemble des risques associés et qui permette de définir une **stratégie QDD fortement liée à la stratégie de**

¹⁶ Qui pourra se traduire par un objectif d'absence de non-conformité majeure et la mise en place d'un processus d'amélioration continue sur les non-conformités mineures en cas d'audit ou contrôle

¹⁷ L'organe d'administration, de gestion ou de contrôle (« administrative, management or supervisory body » dans S2)

l'entreprise. En ce sens, l'argumentaire présenté en annexe vise à lister quelques arguments en faveur d'une approche QDD qui chercherait à aller plus loin que la seule contrainte réglementaire dans l'exemple de la MBTP.

4.1.3 Une gouvernance qui atteint ses objectifs ... au prix d'une mobilisation soutenue

Les dispositifs mis en place dans les deux entités, conçus dans l'esprit des textes, permettent à la fois d'intégrer l'ensemble des métiers concernés et de l'IT, de délimiter des rôles et responsabilités clairs et de faire bénéficier la gouvernance d'un appui hiérarchique fort.

La gouvernance est, sur ce point, en train d'évoluer au sein du Groupe Apicil pour intégrer des moments spécifiques dédiés aux spécificités des membres. L'analyse du dispositif nous amène à préconiser la création d'annuaires et l'organisation de rencontres lors des prises de poste des pilotes de processus permettant de faciliter le repérage dans une organisation qui devient toujours plus matricielle. Ces points d'attention seront sans doute à prendre en compte dans le cadre du déploiement plus large du dispositif Prédica au sein de CAA également.

En lien avec le paragraphe précédent, il est clair que plus le dispositif intégrera un périmètre stratégique large, plus l'ASMB sera impliqué. **Les deux dispositifs permettent aujourd'hui cette implication. Ils nécessitent pour autant l'un et l'autre un appui RH constant et soutenu, tant le fait qu'ils impliquent des acteurs divers multiplie le risque de non coordination des plannings et priorités.**

4.1.4 Un pilotage qui gagnerait à tenir d'avantage compte d'une approche risques

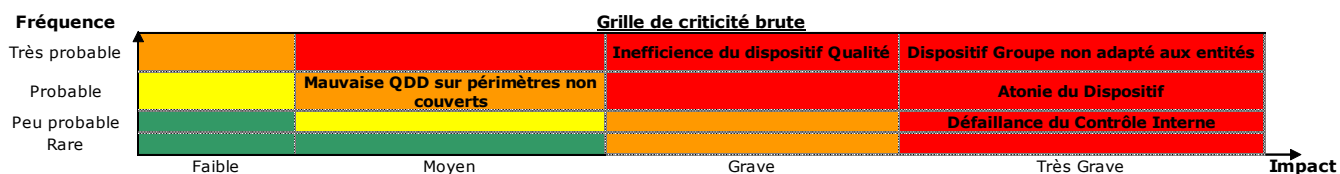
Notons en premier lieu qu'il serait erroné de dire que le pilotage des dispositifs ne tient pas compte des risques. Ceux-ci sont intégrés à 3 niveaux - au moins :

- Conformément aux textes réglementaires, le contrôle interne est mis à contribution pour animer le dispositif : le registre des contrôles, déterminé en fonction de la cartographie des risques opérationnels, est tenu au sein des deux entités. Prédica a répertorié plus de 1500 contrôles, tandis que la MBTP se dote d'un outil dédié afin de répertorier les contrôles de manière plus rigoureuse. L'industrialisation des registres est en cours d'élaboration chez Prédica, et des tableaux de bord automatisés de reporting seront disponibles chez MBTP, qui permettront de définir un score de maturité du dispositif.
- Le suivi et la résolution des incidents et anomalies est effectué de part et d'autre également. Les tableaux de bord disponibles chez Prédica permettent d'assurer plus facilement une historisation rigoureuse, et un projet d'automatisation est en cours de réflexion afin de minimiser le temps passé et éviter la saisie manuelle sous Excel.
- Enfin, on l'a vu, les données sont jaugées en termes de criticité en lien avec le profil de risque S2.

Toutefois, dans l'une et l'autre des organisations, la Direction des Risques est assez peu impliquée, au-delà du risque opérationnel.

Nous avons cherché à vérifier si l'apport d'une cartographie des risques dédiée au dispositif, conduite en approche top down en impliquant la direction pouvait faire émerger des axes d'amélioration :

Sur l'exemple de la MBTP, les risques suivants ont ainsi été identifiés (détail des scores en annexe) :



Le risque que le dispositif Groupe ne tienne pas suffisamment compte des spécificités de l'entité est un risque identifié comme probable, avec des impacts majeurs sur l'efficacité du dispositif. Les éléments de maîtrise identifiés visent à mettre en place une forme de lobbying au sein du Groupe et à désigner, en outre, un sponsor dédié à représenter l'entité au sein de la gouvernance Groupe. En particulier, la cartographie des chaînes de traitement est co-construite et est complexe au point qu'il est aujourd'hui difficile d'y faire figurer l'ensemble des spécificités, dans les processus ou les outils, qui sont appliqués au sein de MBTP. C'est pourtant sur ces portions des chaînes de traitement non cartographiées, que les risques d'absence de contrôle sont les plus élevés, puisqu'ils échappent aux règles communes. Par exemple, les procédures de recouvrement des cotisations non payées ne sont pas identiques au sein du Groupe et, pour autant, la chaîne des traitements ne fait pas apparaître cet écart.

Les autres risques identifiés conduisent à renforcer la sensibilisation des administrateurs et la mobilisation de la Direction Générale de l'entité sur le sujet de la QDD, à mettre en place des actions RH ciblées (plan de communication interne, plan de formation) pour développer la culture QDD au sein des équipes et à soutenir l'animation de la politique de gestion du Risque Opérationnel conduite par le Contrôle Interne.

Moyennant la mise en place de ces éléments de maîtrise, les risques résiduels nets sont cotés comme ci-joint.

L'intégration d'une cartographie des risques top/down, dont l'élaboration animée par la Direction des Risques inclut le top management, permet de compléter utilement le dispositif, comme le montre l'exemple suivant :

Il été remonté lors des échanges avec le responsable commercial, qu'une anomalie passait à travers les contrôles QDD : les extractions permettant de sélectionner les résultats techniques par Siret comprenaient en effet parfois une absence de rattachement des cotisations à un Siret donné. Les cotisations étaient bien comptabilisées et rapprochées en comptabilité, et passaient donc l'ensemble des contrôles de la chaîne de traitement. Toutefois, lors de la visualisation des RT dans le Système, les commerciaux pouvaient récupérer des informations erronées, présentées en clientèle. Dans l'absolu, même si l'impact sur les calculs de solvabilité semble inexistant, les renouvellements pourraient être affectés par de tels problèmes, avec in fine un impact sur le CA. Il a donc été décidé, suite à cette remontée, de rajouter un contrôle de complétude des numéros de Siret dans l'extraction commerciale.

4.1.5 Une culture du risque présente par construction ... mais dont il faut veiller à ce qu'elle soit entretenue !

Les dispositifs sont construits pour que les outils et le vocabulaire soient communs, et les responsabilités sont clairement définies dans la gouvernance (propriétaires de risques et correspondant, en particulier).

La cartographie des risques conduite au point précédent met toutefois en lumière que le sujet du turnover des effectifs nécessite une vitalité forte à la fois de la formation au dispositif, du partage des annuaires et des rencontres entre parties prenantes.

Ce point nécessite que le volet budgétaire du dispositif ne soit pas négligé, et que les rôles soient reconnus par le système de rémunération, sous peine d'atonie rapide. De la même manière, il nous paraît important d'inscrire le dispositif dans une logique d'amélioration continue en veillant par exemple à ce que des chantiers d'automatisation soient régulièrement lancés. Il sera d'ailleurs également utile de communiquer largement sur ce que ces améliorations apportent au dispositif et à l'entreprise, afin là encore d'aider à la vitalité du dispositif !

Conclusion

Nous avons cherché, au travers de cette étude, à nous intéresser aux apports que la démarche ERM pouvait amener à un sujet déjà très orienté, par nature, « gestion des risques », puisque fortement mis en avant par la norme Solvabilité 2.

Après avoir présenté les dispositifs en place au sein des deux entités MBTP et Prédica, et démontré en quoi ils étaient conformes aux exigences de la norme, nous avons pu les analyser sous l'angle d'une démarche ERM.

L'analyse a montré une bonne adéquation des dispositifs aux facteurs clés de l'ERM : ils permettent la diffusion et le partage d'informations claires avec un vocabulaire commun, intègrent des outils efficaces, sont intégrés au dispositif de contrôle interne, fiabilisent les résultats remontés au board, reposent sur une gouvernance précise et responsabilisante qui implique les dirigeants et sont, in fine, pris en compte dans la gestion des décisions de l'entreprise.

Quelques axes de progrès sont toutefois mis en lumière : il faudrait que la stratégie QDD soit définie sur la base d'une appétence plus large, en lien plus étroit avec la stratégie de l'entreprise, qui pourrait impliquer d'élargir également le périmètre des données concernées et des risques analysés. La Direction des Risques pourra utilement être impliquée plus fortement dans le dispositif, pour animer en particulier la réalisation d'une cartographie spécifique des risques du dispositif QDD, permettant de faire émerger des risques complémentaires à ceux qui sont identifiés par le dispositif de contrôle interne.

Enfin, la culture QDD nécessite d'être alimentée continuellement afin d'éviter que les dispositifs ne « s'endorment » : la Qualité Des Données n'est certainement pas un projet qui doit s'arrêter de vivre une fois celui-ci mis en place. Cela implique d'ancrer pleinement le dispositif dans l'organisation et les processus, de faire percevoir l'utilité de la démarche en montrant comment elle permet un travail plus fiable et rapide. En d'autres termes, il est primordial, dans une démarche équivalente à celle qui anime l'ERM, d'inscrire le dispositif dans une logique d'amélioration continue au service, in fine, de la valeur créée par l'entreprise.

Annexes

Annexe 1 : Analyse des principaux textes traitant de la QDD

- L'article R.351-13 du code des assurances ainsi que les articles 19, 20, 219, 231 et 264 du règlement délégué 2015/35 UE- Commission du 10 octobre 2014. Le règlement délégué exige, lui, la mise en œuvre d'une « procédure documentée » de qualité des données sur l'évaluation des provisions techniques.
- Directive S2 (Articles 48, 82, 86, 111, 121, 124, 125) : Les principaux articles sur le traitement et l'utilisation des données sont les articles 82, 86, 111 et 124. Tous les articles font référence aux trois critères pour apprécier la qualité des données : caractère approprié, exhaustivité, exactitude. Ces critères sont valables tant pour l'usage interne (traçabilité interne cf. art. 125) que pour l'usage externe (à destination de l'ACPR). Au-delà, l'article 35 de la directive précise que les données doivent être comparables et cohérentes dans la durée. L'article 258-1-h du règlement délégué impose de plus que les données soient à jour.
- Les Guidelines consultatives EIOPA :
 - Numéro 48 : Évaluation de la cohérence des données internes et externes utilisées dans le calcul des provisions techniques au regard des standards de qualité de données.
 - Numéro 53 : Mise en place de procédures de contrôle pour mesurer la qualité des données et identifier toute déficience (Exhaustivité des données, Caractère approprié, Revue indépendante et vérification de la qualité des données)

La norme S2 identifie et formalise des objectifs en matière de qualité des données. Les compagnies d'assurance doivent ainsi fournir la preuve que leurs soumissions sont basées sur des données « complètes, appropriées et précises ».

Les exigences à satisfaire pour garantir la qualité des données sont déclinées dans les mesures d'exécution énoncées à l'article 86f de la directive. Un récapitulatif est proposé ci-dessous :

- Exigences sur le périmètre de données à couvrir qui concerne le calcul des provisions techniques (article 82 de la directive S2 : exhaustivité, pertinence et exactitude), les modèles internes (art. 121), les paramètres spécifiques (art. 104.7) et, de manière générale, les données contribuant aux 3 piliers de S2 (Consultation Paper 43 art 1.7)
- Exigences sur les critères de qualité des données : Critères d'exhaustivité, pertinence et exactitude (art. 82 et 121.3 de la directive et 19 du règlement délégué), critères de complétude, accessibilité, pertinence, fiabilité et intelligibilité pour les données servant à produire les QRT (art. 35 de la directive). Y est ajouté le critère de traçabilité et de documentation : articles 19, 219 et 265 des actes délégués.

Section 2 - Article 19 du règlement délégué EIOPA précise les définitions en matière de qualité des données.

Données utilisées dans le calcul des provisions techniques

1. Les données utilisées dans le calcul des provisions techniques ne sont considérées comme exhaustives aux fins de l'article 82 de la directive 2009/138/CE que lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont remplies:

(a) les données incluent suffisamment d'informations historiques pour qu'il soit possible d'apprécier les caractéristiques des risques sous-jacents et de dégager des tendances d'évolution des risques;

(b) des données sont disponibles pour chacun des groupes de risques homogènes utilisés dans le calcul des provisions techniques, et aucune donnée pertinente n'est exclue de ce calcul sans justification.

2. Les données utilisées dans le calcul des provisions techniques ne sont considérées comme exactes aux fins de l'article 82 de la directive 2009/138/CE que lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont remplies:

(a) les données sont exemptes d'erreurs importantes;

(b) les données provenant de périodes de temps différentes, mais utilisées aux fins de la même estimation, sont cohérentes;

(c) les données sont enregistrées en temps utile et de manière cohérente dans la durée.

3. Les données utilisées pour le calcul des provisions techniques ne sont considérées comme appropriées aux fins de l'article 82 de la directive 2009/138/CE que lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont remplies:

(a) les données sont adaptées aux fins pour lesquelles elles doivent être utilisées;

(b) le volume et la nature des données sont propres à garantir que les estimations formulées sur leur fondement pour le calcul des provisions techniques ne sont pas entachées d'une erreur d'estimation importante;

(c) les données sont cohérentes avec les hypothèses sous-tendant les techniques actuarielles et statistiques qui leur sont appliquées pour le calcul des provisions techniques;

(d) les données reflètent adéquatement les risques auxquels l'entreprise d'assurance ou de réassurance est exposée au regard de ses engagements d'assurance ou de réassurance;

e) les données ont été collectées, traitées et appliquées de manière transparente et structurée sur la base d'une procédure documentée comprenant au moins l'ensemble des éléments suivants:

i) la définition des critères de qualité des données et une évaluation de la qualité des données, y compris des normes quantitatives et qualitatives spécifiques pour différents ensembles de données;

ii) la définition des hypothèses formulées dans le cadre de la collecte, du traitement et de l'application des données et l'utilisation qui en a été faite;

iii) le processus selon lequel les données sont actualisées, y compris la fréquence des actualisations et les circonstances dans lesquelles des actualisations supplémentaires sont effectuées.

(f) Les entreprises d'assurance ou de réassurance veillent à ce que leurs données soient utilisées de manière cohérente dans la durée pour le calcul des provisions techniques.

Aux fins du point b), une erreur d'estimation dans le calcul des provisions techniques est considérée comme importante lorsqu'elle est susceptible d'influer sur la prise de décision ou le jugement des utilisateurs du résultat du calcul, y compris les autorités de contrôle.

4. Les entreprises d'assurance et de réassurance peuvent utiliser des données provenant d'une source externe à condition de satisfaire aux conditions énoncées aux paragraphes 1 à 4 ainsi qu'à l'ensemble des conditions suivantes:

(a) les entreprises d'assurance et de réassurance sont en mesure de démontrer que l'utilisation de ces données est plus adaptée que l'utilisation de données provenant exclusivement d'une source interne;

(b) les entreprises d'assurance et de réassurance connaissent l'origine de ces données ainsi que les hypothèses ou méthodes utilisées pour les traiter;

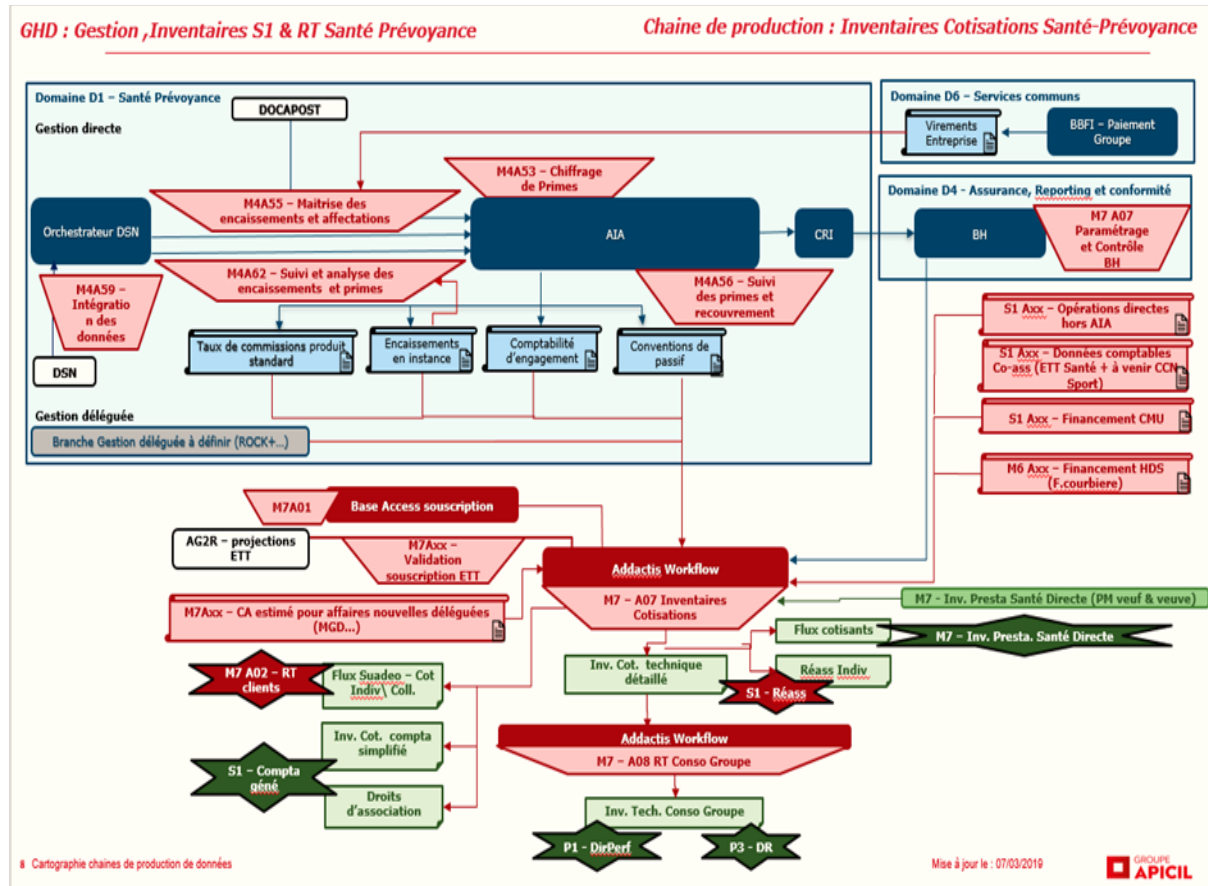
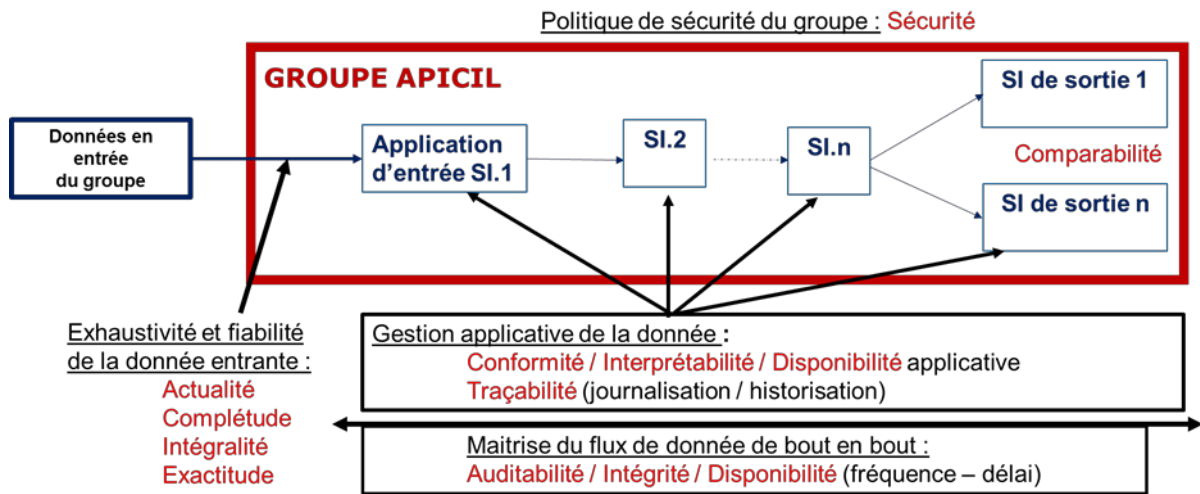
(c) les entreprises d'assurance et de réassurance identifient toutes tendances d'évolution des données externes ainsi que toutes variations, dans le temps ou entre données, des hypothèses ou méthodes utilisées pour traiter ces données;

(d) les entreprises d'assurance et de réassurance sont en mesure de démontrer que les hypothèses et méthodes visées aux points b) et c) reflètent les caractéristiques de leur portefeuille d'engagements d'assurance ou de réassurance.

Annexe 2 : Critères qualité des données d'Apicil

Critère	Exemples
Actualité : Les données sont à jour au moment de leur utilisation.	Données délégataires à une date N (ex: toutes les primes à date ont été saisies et transmises à Apicil)
Disponibilité : L'accessibilité et l'exploitation des données au moment opportun pour les utilisateurs. (performance des systèmes).	Rapidité de déversement des données de gestion dans l'inventaire
Conformité : Le respect des dispositions législatives et réglementaires ainsi que les règles et les normes internes.	Respect des formats de transmission des données délégataires
Intégrité : La non altération et la non destruction des données lors de leurs transmissions, leurs traitements et leurs conservations.	Ecrasement ou suppression de lignes lors de traitements quotidiens (ex : avenants, génération d'états...)
Intégralité : Toutes les données nécessaires sont disponibles pour les besoins métiers.	Tous les contrats existent en base de données, tous les assurés sont affiliés
Complétude : Les données sont renseignées ou disposent d'un taux de remplissage jugé acceptable par les utilisateurs.	La date de naissance de tous les assurés est renseignée
Sécurité des données : La protection physique des ressources informatiques. La gestion des accès aux données et aux ressources systèmes.	Protection logicielle (mot de passe...) et physique (accès au matériel), plan de sauvegarde
Traçabilité/ auditabilité : La reconstitution et la justification de toutes données par une origine et une référence, et réciproquement. C'est également l'explication de l'évolution des données dans le temps et le « qui fait quoi » historisé.	Existence d'une piste d'audit. Profondeur d'historique suffisante pour le calcul des provisions et maîtrise des risques.
Exactitude : Les données représentent la réalité ou sont vérifiables à partir d'une source externe.	Les montants de capitaux garantis sont bien ceux qui figurent sur le contrat papier
Interprétabilité : Une donnée doit être représentée sous un format cohérent et sans ambiguïté, et suivant les standards établis par les utilisateurs	Tous les salaires sont renseignés avec un montant annuel en euro
Comparabilité : Les données issues des différents systèmes doivent être réconciliables entre elles à périmètre constant. De plus, les données doivent rester cohérentes dans le temps.	Rapprochement des cotisations entre la Gestion et la Comptabilité. Contrôle de cohérence des données utilisées d'une année sur l'autre dans le cadre du provisionnement.

Schéma 1 : Points de contrôles des critères QDD dans une Chaîne de Production



Annexe 3 : Structure des dictionnaires de données

Lexique du dictionnaire des données		
	Champs	Description
Caractéristiques	Code	Référence unique de la donnée (codification propre au dictionnaire) et permettant de l'identifier dans le linéage, le dictionnaire métier, ou le registre des contrôles
	Libellé	Libellé fonctionnel de la donnée, propre au dictionnaire des données
	Format	Format de la donnée : texte, montant, date, nombre, ratio...
	Description	Description fonctionnelle de la donnée
	Périmètre	Périmètre fonctionnel : Données d'actif - Epargne - Prévoyance - Dépendance etc...
	Granularité	Niveau de granularité de la donnée. Par exemple : si elle est disponible par année de rattachement, par contrat, par risque, etc...
	Utilisation	Finalité de l'utilisation de la donnée
	Donnée métier	Nom de la donnée métier rattachée
	Occurrence	Si la liste est fermée, identification de l'ensemble des valeurs que peut prendre la donnée. Si la liste est ouverte, des exemples peuvent être donnés
	Fréquence de mise à jour de la donnée	Fréquence de mise à jour de la donnée
Localisation	Applicatif	Système d'information où se situe la donnée
	Table	Table dans le système d'information où se situe la donnée
	Nom de la donnée dans la table	Codification de la donnée dans la table, c.a.d. dans le modèle conceptuel de données
	Donnée interne ou externe	Préciser si la donnée est produite en interne CAA, ou transmise par un partenaire, délégataire ou autre source externe
Gouvernance	Propriétaire de la donnée	Responsable du service produisant la donnée
	Gestionnaire de la donnée	Collaborateur en charge de la production de la donnée et du maintien de sa documentation (dictionnaire des données, registre des contrôles portant sur cette donnée...)
	Client(s) de la donnée	Services utilisant la donnée dans le cadre de leurs travaux
Linéage (la complexité si donnée transformée)	Code donnée(s) source(s)	Codification des données source (propre au dictionnaire de donnée)
	Applicatif données sources	Système d'information où se situent les données sources
	Table portant les données sources	Table dans le système d'information où se situe la donnée source
	Libellé des données sources	Libellé de la donnée source dans la table du SI source
	Transformation(s) et Retraitement(s) opérés sur les données sources	Description de cette transformation

Source : Extrait du Dictionnaire de Predica

Champs	Exemple
Groupe homogène de données	Gestion , Inventaires S1 & Résultats Techniques Santé-Prévoyance
Famille de la donnée	Cotisations
Chaîne de production de la donnée	Inventaires Cotisations S-P
Nom de la donnée	Primes encaissées TTC
Identifiant unique de la donnée	Primes encaissées TTC
Définition de la donnée	Montant encaissé TTC des primes dues. (si encaissement = prime due alors RAE sur prime =0..)
Criticité de la donnée	03 – Nécessaire
LoB	Tous
Segment technique	Tous
Maille de la donnée	Institution /Exercice comptable / Exercice de référence/Produit/ option / Code de regroupement/ garantie/ Siret/ Contrat
Utilisation de la donnée	Etablissement du bilan normes S2
Destination de la donnée	Bilan et Reporting S2
Quelle est la donnée calculée?	Cpta Bilan A6ab
Propriétaire	Gestion Santé-Prévoyance
Pilier 3 / QIS6	Liste des états réglementaires pour lesquels la donnée est utilisée
Commentaires Apicil	
Suivi des modifications	Dernière modification le 18/10 par X

Source : Structure du dictionnaire de données Apicil

Annexe 4 : Description détaillée des acteurs de la qualité des données au sein de Predica.

Le sponsor de la Qualité des Données

Le Directeur des Finances, en tant que sponsor Exécutif de la Qualité des Données, est garant de la qualité des données. Il est responsable du bon fonctionnement du dispositif, arbitre les décisions relatives à l'amélioration de la qualité des données et préside le comité QDD faitier. Il fixe également les ambitions en matière de qualité des données.

Le gestionnaire des données réalise et documente les contrôles liés à la qualité des données, il met à jour les outils opérationnels sur ses données et assure le suivi des anomalies constatées. Ce rôle est déployé au sein de chaque direction avec une personne clé clairement identifiée par direction qui est en charge du suivi.

- La Directrice de la Filière Titres Groupe pour les données d'actifs (Model points actif, QRT d'actifs notamment)
- Le directeur de l'Actuariat pour les données de passif (Arpège, constitution des lois, vue métier, données calculatoires sur les BE prévoyances)
- Le directeur Gestion Financière et des Modèles pour les données relatives aux hypothèses financières et aux ESG et pour les données calculatoires (BE Epargne et UC, lancement et validation des runs et du BE central, travaux de consolidation en bout de chaîne de production et intégration des données dans VEGA et BFC)
- Le directeur du Contrôle de Gestion pour les données de coûts.

Les propriétaires de données garantissent :

- La qualité de données via la définition des plans de contrôles sur leurs données et la validation des résultats,
- La qualité des outils opérationnels sur leurs données
- La définition fonctionnelle des données métier
- La priorisation dans la résolution des anomalies constatées
- En complément, ils contribuent aux évolutions des spécifications des données et des modalités de gestion de la qualité des données.

Les propriétaires de données sont précisés dans le dictionnaire des données.

Annexe 5 : Registre des contrôles (Prédica)

Définition	Occurrences
Référence unique du contrôle : Affectation d'une référence pour chaque contrôle réalisée sur une donnée en particulier Point d'attention : - Si un contrôle porte sur plusieurs données, il sera dupliqué en conséquence => Un contrôle portant sur 3 données sera présenté sur 3 lignes dans le fichier de synthèse des contrôles	Liste ouverte
Nom fonctionnel du contrôle	Liste ouverte
Description du contrôle	Liste ouverte
Identification des 4 types de contrôles : 1/ Contrôle d'exhaustivité 2/ Contrôle de validité 3/ Contrôle de Pertinence 4/ Contrôle de cohérence	Liste fermée Exhaustivité; Validité; Pertinence ; Cohérence;
Identification de la définition de seuil(s) de matérialité lors de la réalisation du contrôle : - Seuil(s) de matérialité - Absence de seuil de matérialité	liste ouverte
Définition de l'éventuel caractère bloquant du contrôle : - Contrôle bloquant - Contrôle non bloquant	Liste fermée Oui ; Non
Fréquence du contrôle	liste ouverte
Identification de la fonction, du service ou de la direction en charge de la mise en œuvre du contrôle	Liste ouverte
Le contrôle est déjà en production	Liste fermée Oui ; Non
Le contrôle est décrit dans une procédure	Liste ouverte
Identification du lieu (répertoire informatique ou outil) où est stockée la description / les spécifications techniques et fonctionnelles du contrôle	Liste ouverte
Description du niveau de formalisation et de conservation du contrôle mis en œuvre : - Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé - Contrôle formalisé et conservé par un processus - Contrôle non formalisé ou non conservé	Liste fermée Oui, via un processus industrialisé ; Oui, par un processus manuel ; Contrôle non formalisé ou non conservé
Identification du lieu (répertoire informatique ou outil) où est stocké le contrôle mis en œuvre	Liste ouverte
Code interne CAAS du contrôle dans l'outil de contrôle	
cf. Lexique dictionnaire données	cf Lexique dictionnaire données
cf. Lexique dictionnaire données	cf Lexique dictionnaire données
cf. Lexique dictionnaire données	cf Lexique dictionnaire données
cf. Lexique dictionnaire données	cf Lexique dictionnaire données
cf. Lexique dictionnaire données	cf Lexique dictionnaire données

Ci-dessous une extraction du registre des contrôles sur la partie Validation du BE :

Périmètre	Produit	Code du contrôle	Nom du contrôle	Description du contrôle	Caractéristiques du contrôle					Traçabilité, auditabilité & conservation				
					Type de contrôle (dimension(s))	Localisation du contrôle	Seuil de matérialité ?	Contrôle bloquant ?	Fréquence	Propriétaire du contrôle	Contrôle existant ?	Contrôle documenté ?	Lien vers le document(s) en / description du contrôle	Résultat de contrôle formalisé et conservé ?
Contrôles GVS	Euro	BE_1	Contrôle du BE central	Validation et Cohérence du BE central en fonction des indicateurs (marché, volume, frais...)	Validité	Sortie Prophète	Non	Contrôle non bloquant	Trimestrielle	GVS	Non	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	Euro	BE_2	Contrôle des BE choqués	Contrôle que le rapport du BE choqué sur le BE central coïncide avec les entrées précédentes	Validité	Sortie Prophète	Oui	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Non	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	Euro	BE_3	Contrôle des BE de marché	Cohérence des valeurs avant/après choix de la Norme standard (choix marché, périmètre, Euro)	Validité	Sortie Prophète	Oui	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Oui	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	Euro	BE_4	Contrôle des BE de souscription	Cohérence des valeurs avant/après choix de la Norme standard (choix souscription, périmètre, Euro)	Validité	Sortie Prophète	Oui	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Oui	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	UC	BE_5	Contrôle du BE central	Validation et Cohérence du BE central en fonction des indicateurs (marché, volume, frais...)	Validité	Sortie Prophète	Non	Contrôle non bloquant	Trimestrielle	GVS	Non	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	UC	BE_6	Contrôle des BE choqués	Contrôle que le rapport du BE choqué sur le BE central coïncide avec les entrées précédentes	Validité	Sortie Prophète	Oui	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Non	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	UC	BE_7	Contrôle des BE de marché	Cohérence des valeurs avant/après choix de la Norme standard (choix marché, périmètre, UC)	Validité	Sortie Prophète	Oui	Contrôle non bloquant	Trimestrielle	GVS	Oui	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	UC	BE_8	Contrôle des BE de souscription	Cohérence des valeurs avant/après choix de la Norme standard (choix souscription, périmètre, UC)	Validité	Sortie Prophète	Oui	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Oui	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	Prévoyance	BE_9	Contrôle du BE central	Validation du BE central de Prévoyance à partir d'un fichier fourni par MAP	Validité	Sortie Prophète	Non	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Oui	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	BE_10	BE_10	Contrôle des BE choqués	Validation des BE choqués de Prévoyance à partir d'un fichier fourni par MAP	Validité	Sortie Prophète	Non	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Oui	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	/UC/Euro	BE_11	Cohérence de la VIF en lien avec les estimations et les entrées prévisionnelles	Validation de la cohérence de la VIF en sortie de Prophète par rapport à N-1 et aux estimations a priori réalisées.	Cohérence	Sortie Prophète	Non	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Oui	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel
Contrôles GVS	/UC/Euro	BE_12	Cohérence du BE en lien avec les estimations et les entrées prévisionnelles	Réalisation de la cohérence du BE en sortie de Prophète par rapport à N-1 et aux estimations a priori réalisées.	Cohérence	Sortie Prophète	Non	Contrôle bloquant	Trimestrielle	GVS	Oui	Contrôle formalisé et conservé par un processus industrialisé	Ouvrir (en externe)	Oui, par un processus manuel

Front Page d'accueil | Chargé de contrôle | Mes options | Support | Fermer session
 Accueil | Ouvrir | Récent | Aujourd'hui, lundi 4 mars 2015
 Recherche de ... Plan de contrôles Direction Technique Inventaires - C. FOREST

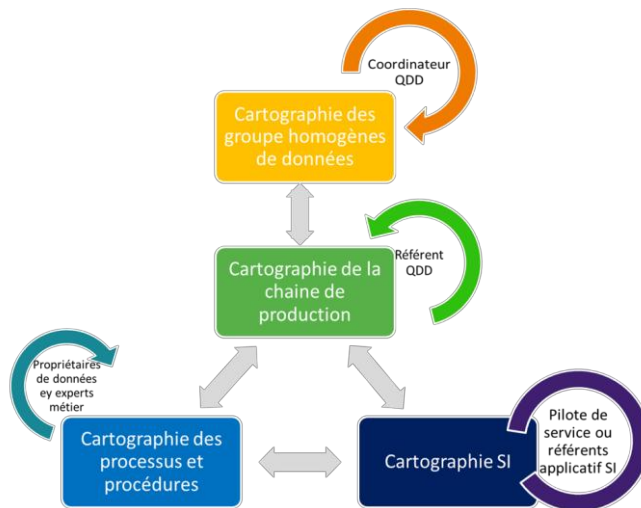
Informations principales

Code: PLC0013 Année: 2017
 Région: APICIL DT INVENTAIRES
 Type de contrôle: 1er niveau
 Libellé: Plan de contrôles Direction Technique Inventaires - C. FOREST
 Descripteur du plan: FOREST.Christelle

Contrôles

Contrôle	Statut	Périodicité	2016													
			Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc		
(Tous)	(Tou)	(Tou)														
CONTROLE/EMDR : Contrôle du paramétrage avant chaque lancement de requête	Clôturé	Trimestri		✓			✓		✓						✓	
CONTROLE/EMDR : Binôme sur chaque activité	Clôturé	Trimestri		✓			✓		✓						✓	
CONTROLE/EMDR : Guide utilisateurs SUADIEO	Clôturé	Trimestri		✓			✓		✓						✓	
CONTROLE/EMDR : Séparation des fonctions et habilitations	Clôturé	Trimestri		✓			✓		✓				✗			
CONTROLE/EMDR : Suivi de l'avancement des travaux	Clôturé	Trimestri		✓			✓		✓						✓	

Annexe 6 : Fonctionnement de la cartographie Apicil et de son auditabilité.



Annexe 7 : Rapports de contrôle (Apicil)

eFront
Financial solutions

Accueil Ouvrir Récent

Contrôles 1e... > CONTROLE/EMDR : Etats de rapprochement Sunshine/ Qualiatic

Identité Eléments associés Fichiers Editions ...

Informations principales

Code APICTRLD047 Statut A traiter

Région APICIL DOMAINE COMPTABLE EPARGNE

Niveau Contrôle 1er niveau

Contrôle générique **CONTROLE 1er NIVEAU BIS EMDR NATURE CONTROLE 2018 (TRIMESTRIEL)**

Contrôle **CONTROLE/EMDR : Etats de rapprochement Sunshine/ Qualiatic RIA**

EMDR **Etats de rapprochement balance Qualiatic/balance Sunshine**

Entité **APICIL SERV DOMAINE COMPTABLE ADP & EPARGNE**

Périodicité Trimestriel

Date début 18/11/2013 Date d'échéance

Acteurs

Créateur Responsable **V.ZAGALA**

Résultat du contrôle réalisé sur la périodicité antérieure à la date d'évaluation

Date dernière évaluation 11/01/2019 Evaluation validée

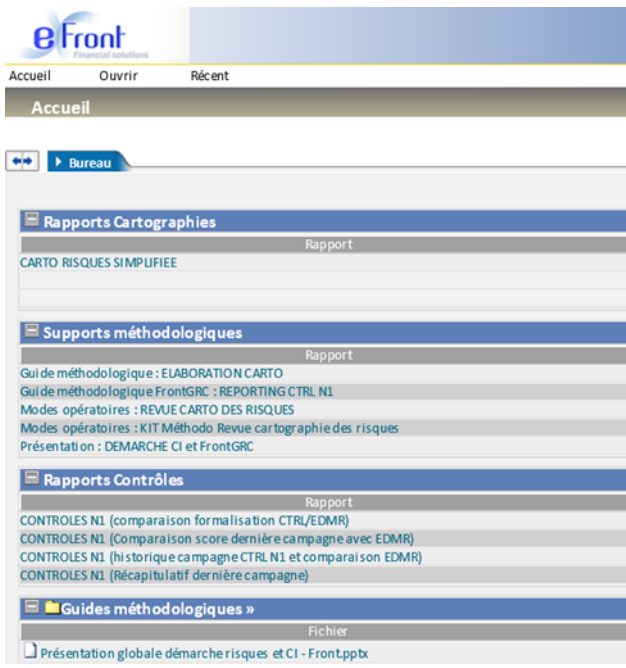
Score du contrôle 9,5

Contrôles 1e... > CONTROLE/EMDR : Etats de rapprochement Sunshine/ Qualiatic RIA

Identité Eléments associés Fichiers Editions ...

Libellé	Aide	Réponse	Commentaire
L'évaluation de ce contrôle est-elle applicable sur la période concernée ?		Oui	
Le contrôle est-il décrit et à jour ? (dans un processus, procédure, mode opératoire)		Décrit et à jour	
La fiche descriptif (mode opératoire, etc...) du contrôle précise-elle les modalités de sa réalisation : qui, quand, comment, échantillon, résultat attendu (cible), formalisation des résultats ?		Oui partiellement	
Le contrôle a-t-il été mis en œuvre sur la période ?		Oui	
Ya-t-il eu des défaillances dans la mise en œuvre du contrôle ? Si oui, merci de préciser la nature des défaillances.		Non	
Les résultats du contrôle ont-ils été formalisés et archivés ?		Formalisé et archivé	
Pertinence du contrôle vis-à-vis du risque : La mise en œuvre du contrôle permet-elle de réduire les impacts du risque ?		Significativement	
Pertinence du contrôle vis-à-vis du risque : La mise en œuvre du contrôle permet-elle de réduire la probabilité du risque ?		Significativement	

Étape 5 : Génération des tableaux de suivi de la maturité



Rapports Contrôles :
Accès via eFront à des rapports de contrôles générés sous Excel

Libellé EDMR	Mise en place	Efficacité	Formalisation	Supervision	Score du contrôle	Score EDMR	Score EDMR*100/1	Score EDMR (sur 15 Points)
Gestion prévisionnelle de l'activité	3	3	2	2	10	9	5,625	-4,4
Contribution inter équipes	3	3	1	1	7,5	9	5,625	-1,5
Contrôle des dossiers a posteriori par équipe vérification	4	2	2	2	9,1	8	5	-4,1
Contrôle a priori des dossiers selon critères pré établis	3	3	2	2	8,3	9	5,625	-2,7
Interprétation contrat	3	2	2	1	0	6	3,75	-3,8
Flux de paiement	4	2	1	1	10	8	5	-5,0
Informations	4	3	2	2	5	12	7,5	-2,5
Qualifications	4	3	2	1	7,5	12	7,5	0,0
Assurance par le n+1	4	3	2	2	6,4	12	7,5	-1,1
Dossier de suivi des sinistres non fournis	4	3	1	1	10	12	7,5	-2,5
Couverture juridique de la convention	3	2	2	2	10	6	3,75	-6,3
Sollicitation d'un cabinet d'Actuaire	4	4	1	1	2,5	16	10	-7,5
Contrôle du paramétrage avant chaque lancement de requête	4	3	3	3	3,6	10	6,25	-2,7
Racours à autre prestataire en cas de retard constaté	4	3	1	1	10	12	7,5	-2,5

Un argumentaire pour sensibiliser l'ASMB

L'ERM doit être au service de la surveillance exercée par les organes d'administration. En cela, il est primordial que ceux-ci soient pleinement impliqués dans la démarche QDD. Le présent paragraphe propose quelques arguments, au-delà des arguments réglementaires, qui peuvent permettre de les intéresser au sujet¹⁸.

La MBTP a été un **pionnier** de l'intégration de la **démarche Qualité** au sein d'activités d'assurances, avec une première certification ISO 9002 en 1996. Depuis, la MBTP n'a cessé de cultiver cette démarche qui est devenue un élément fort de l'« **ADN** » de l'organisme.

L'assureur du 21^{ème} siècle est devenu un véritable **producteur/transformateur de données**. A ce titre, la MBTP intègre naturellement le dispositif QDD au dispositif Qualité préexistant.

Le déploiement d'une démarche QDD produit les mêmes **effets vertueux** que ceux d'une démarche Qualité traditionnelle, très variable en fonction des organisations : une étude Iso chiffrait en 2014 que les **bénéfices** d'une mise en place de norme pouvaient représenter de 0,15% à 5% du **Chiffre d'Affaires**.

Dans le domaine des données, le déploiement de la politique QDD permet de **mieux maîtriser le Système d'Informations**, d'en **sécuriser l'utilisation**, et d'**améliorer** de manière continue les **interactions** entre les étapes industrielles et manuelles des chaînes de traitement de l'information. Dans le contexte spécifique de la MBTP qui est devenue récemment utilisatrice d'un Système d'Information dont elle n'est qu'un copropriétaire au poids « mineur », la démarche QDD a un rôle fondamental de catalyseur d'**appropriation** par les hommes de **l'outil de production** qu'est le SI, afin que son utilisation soit la plus agile possible.

Les sources de **gains de productivité** sont nombreuses : les **processus** sont **optimisés en amont**, le **temps** passé à corriger des données mal produites est **réduit**, les **interactions** entre services ou, dans le cas de la MBTP, entre le Groupe et l'entité, sont **formalisées, débattues**, décrites avec un **vocabulaire partagé** qui réduit les incompréhensions. Les suggestions d'amélioration sont remontées, les méthodes de contournement, quand elles sont nécessaires, sont publiées. Le **cercle vertueux** Planifier / Déployer / Contrôler / Ajuster y trouve un terrain d'application particulièrement adapté.

Un point notable du dispositif QDD déployé au sein de la MBTP est qu'il est très orienté ERM, s'appuyant notamment fortement sur l'outil qu'est la cartographie des risques opérationnels.

Pour la MBTP, cela constitue un **complément** intéressant au dispositif Qualité préexistant qui est très centré sur la performance : les tableaux de bord issus du SMIR sont des outils de pilotage de l'activité très appréciés de la direction et des administrateurs. Les indicateurs de performance tels que les délais de réponse de la gestion, ou encore les indicateurs de satisfaction (Net Promoter Score) sont partagés et suivis avec attention. Comme tout ce qui se mesure s'améliore, les **effets** sur la **performance** sont indéniables mais il a pu être constaté à diverses reprises que la performance pouvait s'accompagner d'un **accroissement du** risque : un agent, par exemple, avait constaté que sa performance était jugée positivement s'il gagnait du temps en s'exonérant de certaines étapes de contrôles relatifs au montant de la prestation payée, dont l'absence ne lui était pas reprochée. En faisant **coexister la culture du risque et la gestion de la performance**, la MBTP devrait pouvoir continuer à améliorer la création de valeur au service de ses adhérents.

¹⁸ Et constitue d'ailleurs pour MBTP un élément de maîtrise des risques de la cartographie élaborée au cours de cette étude

Annexe 9 : Exemple de cartographie des risques du dispositif QDD élaboré lors de cette étude

Cartographie des risques de pérennité du dispositif QDD

Risque	Description	Facteurs de risque (avérés ou non)	Conséquences de risque	Criticité brute	Méthodes d'atténuation et % atténuation	Meo	Eff	Att.	Criticité nette									
Dispositif Groupe non adapté aux entités	Le dispositif QDD est pensé et coordonné à la maille Groupe. Au sein du Domaine d'Activité Stratégique Santé Prévoyance, l'entité utilise des processus de gestion qui ne sont pas strictement identiques à ceux qui sont en place au sein du Groupe, même si le SI est partagé, ce qui nécessite d'adapter les Chaînes de Production.	L'entité péna moins de 5% des activités assurées ou gérées et représente une problématique de second ordre pour la coordination du dispositif. En outre, les intervenants de l'entité au sein de la cartographie QDD sont peu nombreux et ont des difficultés à promouvoir les spécificités des entités au sein du dispositif.	Perte d'efficacité de l'organisation Impact sur la Qualité Augmentation des ratios de frais Impact sur le CA prévisionnel	Très élevée Critiqué brute de 16	Lobbying auprès de Groupe Désignation d'un sponsor interne =>Atténuation à 72%	2	2	4	4	Moderée =>Criticité nette de 4								
											Perte d'efficacité de l'organisation Impact sur la Qualité Augmentation des ratios de frais Impact sur le CA prévisionnel	Très élevée Critiqué brute de 12	Adaptation de SMIR entité aux évolutions de celui du Groupe =>Atténuation à 67%	2	3	6	4	Moderée =>Criticité nette de 4
Atout de dispositif	Le dispositif QDD nécessite une implication de l'ensemble des équipes puisqu'il est transversal à l'ensemble des processus (métrics, supports comme la compté, pilotage comme le budget ou les risques). Le risque concerne le fait que l'ensemble du dispositif soit tenu en raison d'une démobiliation de certains éléments entraînant une démobiliation générale.	La complexité de l'organisation interne (SMIR, organigramme) et Groupe (SMIR Groupe / filiales / SIGAPS ...) fait peser des responsabilités sur les Propriétaires de données qui n'ont pas tous le même degré d'impact pour le sujet, jugé par certains comme "non prioritaire".	Perte d'efficacité de l'organisation Impact sur la Qualité Impact sur les Frais de Gestion	Très élevée Critiqué brute de 3	Mobilisation de la Direction Générale Politique de gestion de Risque Opérationnel et de Contrôle Interne	3	3	9	1	Faible =>Criticité nette de 1								
											Défaillance de Contrôle Interne	Le dispositif repose sur le Contrôle Interne qui veille à l'efficacité des opérations de contrôle. En cas de défaillance de ce dernier, la Qualité Des Données est en risque.	L'indicateur de maturité du dispositif repose sur le % de contrôles réalisés et sur le % d'anomalies détectées par type de contrôle. Si les données sont erronées (faude par exemple), l'indicateur de maturité n'est plus fiable et surévaluera la maîtrise du risque QDD.	Impact sur la Qualité Impact sur la Qualité	Très élevée Critiqué brute de 8	Intégration d'un volet QDD aux projets SI concernés	2	2
Périmètres non couverts	Certains périmètres ont été jugés non prioritaires lors de l'élaboration de la cartographie (parce qu'en cours de réforme SI par exemple)	Si un périmètre a été écarté pour cause de réforme des chaînes de traitement, les risques de bugs ou de recets incomplètes sont sans doute plus élevés que sur des chaînes de traitements éprouvés	Impact sur la Qualité	Elevée Critiqué brute de 6				44%	Moderée =>Criticité nette de 3									