

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 14 novembre 2019

Par : Julien DEJONGHE

Titre : « Transformation digitale et évolution du profil de risque : mise en oeuvre d'un cadre 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 : DEJONGHE

Prénom : Julien

Signature du stagiaire



Si binôme :

Nom :

Prénom :

Signature du stagiaire

SOMMAIRE

1. Contexte et enjeux.....	1
1.1. L'emploi à domicile en France	1
1.2. La prévoyance collective et le groupe IRCEM	1
1.3. Digitalisation et transformation : le service « Prest'IJ »	2
2. Démarche ERM : référentiel COSO	2
3. Cartographie des risques.....	3
3.1. Identification des risques	3
3.2. Evaluation des risques	5
3.3. Priorisation des risques	6
4. Accompagnement au changement et dispositifs de maîtrise.....	7
4.1. Risques techniques : indicateurs de risque et de pilotage	7
4.2. Risques opérationnels et de fraude : revue du dispositif de contrôles.....	8
4.2.1. Processus de contrôle des prestations	8
4.2.2. Travaux transverses de détection des atypies	10
4.3. Risques humains : accompagnement, communication et formations.....	10
5. Conclusion	11
5.1. Des transformations majeures... ..	11
5.2. ... accompagnées par les « <i>risk managers</i> »	11
ANNEXES.....	i
IRCEM et l'innovation : communications 2018	i
Le référentiel COSO 2017	ii
L'univers des risques du groupe IRCEM	iii
Synthèse du cadre ERM proposé pour le projet « Prest'IJ » : <i>risk management</i> de la performance	iv
BIBLIOGRAPHIE.....	v


1. CONTEXTE ET ENJEUX

1.1. L'emploi à domicile en France

Les « salariés des particuliers employeurs » sont les salariés qui ont la particularité de travailler au domicile d'un particulier.

Encore parfois appelés « employés de maison », ils réalisent des travaux à caractère familial ou ménager : assistant maternel, garde d'enfants à domicile, garde d'une personne dépendante, ménage, jardinage, soutien scolaire...

Ces salariés signent un contrat de travail, et bénéficient donc d'une rémunération, d'un suivi médical, de droit à formation, mais aussi d'une **couverture sociale**.

	L'emploi à domicile en France	
	Salariés : > 1.300.000 Particuliers employeurs : > 3.200.000	Salaires versés : 8,7 Md€ / an Heures déclarées : 1,6 Md / an

1.2. La prévoyance collective et le groupe IRCCEM

❖ La prévoyance collective

La prévoyance collective apporte aux salariés une sécurité indispensable pour certains risques lourds liés à la personne (indemnités journalières en cas d'arrêt de travail, rentes d'invalidité, capital décès, rentes d'éducation, etc.).

Mise en place dans le cadre des entreprises ou des branches professionnelles, la prévoyance collective :

- Est issue du dialogue entre les représentants des employeurs et ceux des salariés ;
- Permet de mutualiser les risques entre tous les salariés et donc de diminuer le coût de cette protection sociale ;
- S'adresse à tous les salariés, sans discrimination de revenu, d'âge ou d'état de santé.

Dédiées à l'assurance de ces risques, **34 institutions de prévoyance** existent en France et adhèrent au CTIP, qu'elles soient :

- Interprofessionnelles (ex : Malakoff Médéric Prévoyance, AG2R Réunica Prévoyance) ;
- Professionnelles (ex : BTP Prévoyance, Agri Prévoyance, **IRCEM Prévoyance**) ;
- D'entreprise.

❖ Le groupe IRCCEM et IRCCEM Prévoyance

Basé à Roubaix depuis 1973, le groupe IRCCEM est le **groupe de protection sociale des emplois de la famille**.

Fort de 500 collaborateurs, il fédère une institution de retraite complémentaire, une institution de prévoyance, et une mutuelle.


Organisme à **but non-lucratif**, il est au service de plus de **5 millions de clients**, dont 3,2 millions de particuliers-employeurs.

IRCCEM Prévoyance est l'institution de prévoyance du groupe IRCCEM.

Elle gère la **prévoyance collective obligatoire** des deux accords de branche nationaux du secteur de l'emploi à domicile :

- Les **assistants maternels** : 315 000 assurés ;
- Les **salariés des particuliers employeurs** (services à la personne) : 1 055 000 assurés.

IRCCEM Prévoyance garantit ainsi le maintien des salaires **en cas de maladie ou d'accident**, via le versement d'indemnités.

	IRCCEM Prévoyance : chiffres clés 2018	
	Cotisations HT : 211 M€ Résultat net : 24 M€ Nombre d'assurés : 1.300.000	Fonds propres (S1) : 659 M€ Total bilan (S1) : 1 383 M€ Taux de couverture du SCR : 267%

❖ Missions et valeurs

La priorité du groupe IRCHEM est l'accompagnement de ses publics, **fragiles**, ce qui se traduit dans la formalisation de sa **raison d'être** : « *Optimiser l'espérance de vie sans incapacité de nos publics* ».

En cohérence avec celle-ci, l'organisation « IRCHEM 2020 » a été mise en œuvre pour aborder les nouvelles étapes de la protection sociale et s'inscrit sous quatre mots-clés : **Transformation, Digitalisation, Territoires et Expansion**.

1.3. Digitalisation et transformation : le service « Prest'IJ »

Jusqu'ici, pour bénéficier des prestations auxquelles ils ont droit, les assurés d'IRCEM Prévoyance devaient envoyer une **demande écrite**, faisant état de leur arrêt de travail (bordereau « papier » à compléter).


A réception, cette demande était alors **saisie, analysée et traitée par un collaborateur** du Groupe.

Via le **nouveau dispositif « Prest'IJ »**, la Caisse nationale d'Assurance maladie (CNAM) met à disposition de tous les assureurs, de façon automatique, les informations concernant les arrêts de travail de leurs assurés respectifs.

Ce dispositif a été déployé progressivement par IRCHEM Prévoyance :

- En 2017, études d'impacts et premiers échanges de données avec la CNAM ;
- A partir de 2017, gestion automatique de l'ensemble des prolongations de sinistres connus ;
- A partir du 2^e semestre 2017, déploiement complet sur le département du Nord (prolongations de sinistres connus, mais aussi nouveaux sinistres) ;
- En 2018, déploiement sur la France entière (cf. [Annexe 1](#)).

Ce dispositif conduit donc à simplifier fortement les démarches des assurés (transmission automatisée, paiements plus rapides), mais induit aussi de **nouveaux risques** pour l'Institution.

	Problématique
Dans un contexte stratégique de transformation digitale, comment mettre en œuvre une démarche ERM pertinente visant à accompagner IRCHEM Prévoyance dans ce changement ?	

2. DÉMARCHE ERM : RÉFÉRENTIEL COSO

Le COSO est un **référentiel de gestion des risques** existant depuis 1992 et défini par le *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

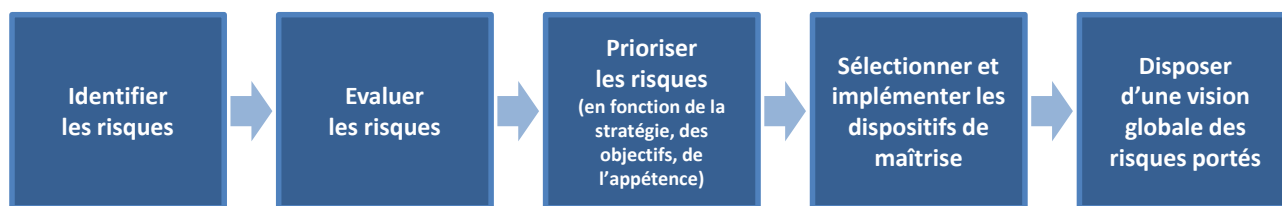
En 2017, une nouvelle édition de ce référentiel a été publiée, visant à refléter de nouveaux enjeux (transformations majeures tirées par la technologie, nouvelles menaces, complexité des environnements économiques) et à intégrer l'évolution des pratiques (notamment, une transparence accrue).

Ce nouveau référentiel souligne en particulier que la maîtrise des risques doit être une **démarche intégrée au cycle de management et de pilotage** de l'organisation.

Il se base ainsi désormais sur **cinq composantes** (cohérentes avec les *business models*, cf. [Annexe 2](#)) :

Référentiel COSO 2017				
1	2	3	4	5
Gouvernance et culture	Stratégie et définition des objectifs	Performance	Revue et amendement	Information, communication, reporting
Mettre en œuvre une gouvernance des risques et une culture des risques. Attirer, développer les compétences.	Analyser le contexte économique. Définir l'appétence aux risques, la stratégie et les objectifs.	Identifier, évaluer et classer les risques. Mettre en œuvre les dispositifs de maîtrise.	Identifier les évolutions. Suivre la mise en œuvre, actualiser les cartographies.	Automatiser le reporting des risques. Communiquer.

Dans cette étude, nous nous concentrons sur le déploiement de la **composante 3 « Performance »**, décomposée elle-même en cinq principes de gestion des risques dans le référentiel COSO :



Cela se déclinera ici concrètement en :

- L'établissement d'une **cartographie des risques** associée à cette transformation (cf. *Partie 3*) ;
- La description des **actions de maîtrise** des risques visant à **accompagner ce changement** (cf. *Partie 4*).


3. CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques est la démarche d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques inhérents à une activité ou à **un projet**.

Ici, la cartographie doit nous permettre d'appréhender l'ensemble des facteurs auxquels pourrait être exposé IRCEM Prévoyance avec la mise en œuvre du projet d'automatisation du paiement des prestations.


3.1. Identification des risques

A partir de « l'univers des risques » du groupe IRCEM (cf. *Annexe 2*) et d'échanges organisés avec la plupart des services de l'entreprise (gestion, actuariat, informatique, juridique, direction générale), nous avons procédé à l'identification des principaux risques impactés (**négativement** ou **positivement**) par le projet « Prest'IJ » :

	Identification des risques		
	Famille	Sous-famille	Risque
1	Quantitatifs	Souscription	Hausse de la sinistralité
2		Provisionnement	Provisionnement non-adapté
3	Stratégiques	Partenariat	Dépendance vis-à-vis d'un tiers
4		Image, réputation	Insatisfaction clients, image du Groupe
5	Opérationnels	Erreurs	Erreurs clients ou internes (ex : mauvaise saisie)
6		Fraude	Fraude externe, paiement d'indemnités non-dues
7		Informatique	Défaillance du SI
8		Ressources humaines	Transformation des métiers, absence d'adhésion

❖ Risque de hausse de la sinistralité

La hausse de la sinistralité, due au déploiement de « Prest'IJ », est un **risque certain** pour IRCEM Prévoyance, confirmé par l'ensemble des études « tests » menées en 2017-2018.

Impact de la digitalisation sur la sinistralité : le cas particulier d'IRCEM Prévoyance	
	La digitalisation des paiements via « Prest'IJ » a un effet indirect sur les volumes de sinistres d'IRCEM Prévoyance :
	<ul style="list-style-type: none"> • Si la digitalisation n'est pas responsable en tant que telle d'une hausse de la sinistralité, c'est en fait la méconnaissance par les publics assurés de leurs droits à indemnisation qui a conduit à constater une faible sinistralité jusqu'ici. • En automatisant les paiements, cela conduit donc indirectement l'Institution à payer davantage de prestations (la sinistralité étant désormais « normale »), avec cependant un aléa significatif quant au profil et au volume de cette nouvelle sinistralité.

❖ Risque de provisionnement non-adapté

Jusqu'ici, les provisions techniques « Incapacité » d'IRCEM Prévoyance étaient évaluées selon des méthodes actuarielles classiques (cadences de liquidation, tables d'expériences), qui deviennent inadaptées avec « Prest'IJ » :

	Méthodes utilisées	Impact « Prest'IJ »
Provisions mathématiques	Utilisation de tables d'expériences certifiées , et provisionnement de tous les sinistres ouverts à la date de clôture et ayant fait l'objet d'un paiement dans les trois derniers mois (règle de sélection des sinistres en cours).	Le profil des sinistres varie fortement par rapport à celui connu jusqu'ici (cf. <i>Partie 4</i> du rapport), et les tables d'expérience (bâties sur une base de plus de dix ans de sinistralité) deviennent peu pertinentes.
Provisions pour sinistres inconnus	Utilisation de triangles de cadencement afin de projeter le nombre ultime de sinistres par survenance, et de coûts moyens par sinistre.	L'automatisation des paiements conduit à une accélération forte des règlements, et les cadences historiques deviennent inutilisables pour projeter la sinistralité ultime 2018.

❖ Risque de partenariat et de dépendance vis-à-vis d'un tiers

Le déploiement de « Prest'IJ » introduit, par définition, une dépendance forte d'IRCEM Prévoyance vis-à-vis des données fournies par l'Assurance Maladie (risques associés à la gestion de la CNAM, risque en cas d'évolutions réglementaires, nécessité de contractualiser les relations liant les deux organismes).

❖ Risque d'image, d'insatisfaction client

La satisfaction des clients est l'objectif principal d'IRCEM Prévoyance, et c'est la raison d'être de la mise en œuvre de « Prest'IJ ».

Les démarches pour les clients sont simplifiées, l'ensemble des prestations dues est payé, et le groupe IRCEM gagne en notoriété auprès de son public (en particulier les assurés qui ne connaissaient pas leurs droits en Prévoyance jusqu'ici).

❖ Risque d'erreurs


Le risque d'erreurs (ex : mauvais remplissage par un assuré du bordereau de demande d'indemnisation, erreur de saisie d'un gestionnaire) est diminué grâce au projet « Prest'IJ » et les échanges automatisés de données.

❖ Risque de fraude

Jusqu'ici, chaque demande d'indemnisation était reçue au format « papier », puis analysée et traitée par un gestionnaire du Groupe. L'automatisation des paiements, sur base des données transmises par l'Assurance Maladie, introduit un risque d'absence de détection des fraudes par le groupe IRCEM, et nécessite la mise en œuvre de dispositifs spécifiques (cf. *Partie 4.2*).

❖ Risque informatique

De lourds développements informatiques ont été réalisés par le groupe IRCEM afin d'être en capacité de réceptionner, d'intégrer dans notre outil de gestion et de traiter les flux électroniques qui nous parviennent de la CNAM. La potentielle défaillance de ce traitement informatique engendrerait notre incapacité à payer les prestations dues à nos clients.

	Réalisation du risque
	Ce risque, initialement jugé « peu probable », s'est pourtant réalisé en juin 2019, bloquant des paiements de prestations pendant une semaine et déclenchant en interne une « cellule de crise ».

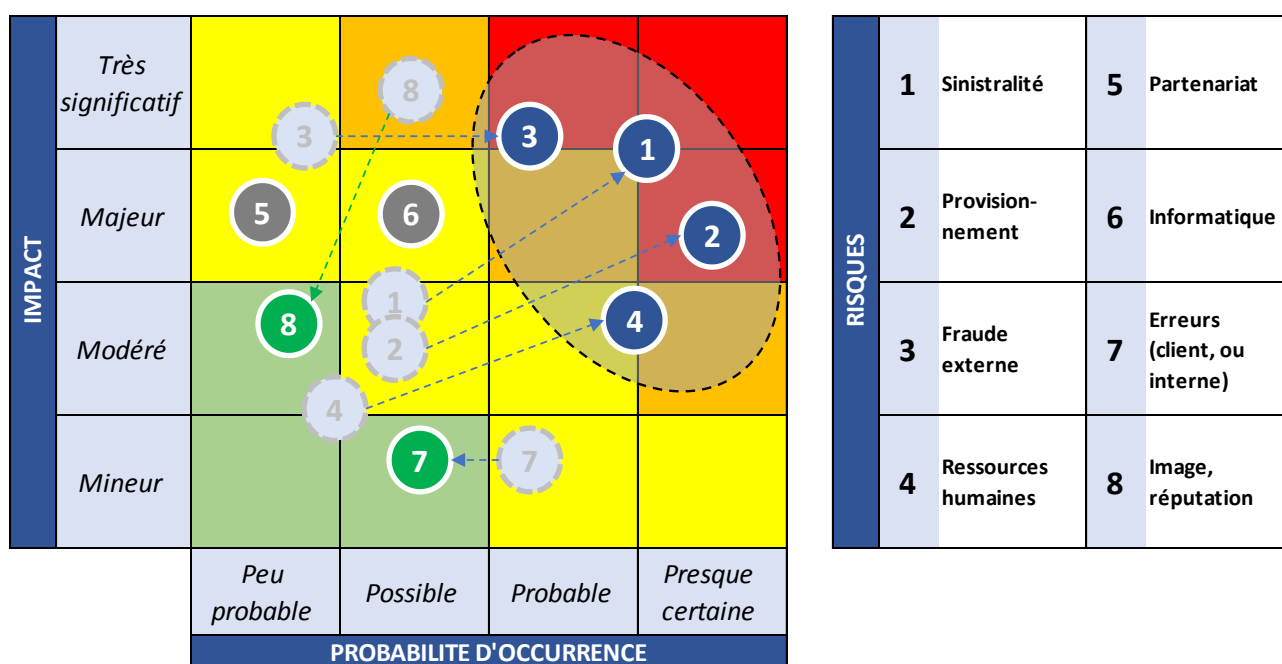
❖ Risque humain

La gestion des ressources humaines est fortement impactée lors d'un tel projet de transformation digitale, en particulier les équipes de gestion des prestations qui voient nécessairement leur métier évoluer. L'objectif du groupe IRCEM est d'accompagner ses salariés dans ces changements, et de faire évoluer leurs compétences vers des tâches à plus forte valeur ajoutée.

3.2. Evaluation des risques

Les principaux risques impactés par le projet étant identifiés, l'objectif est maintenant de les classer et, lorsque c'est pertinent, de mesurer l'évolution du risque **avant et après** la mise en œuvre de « Prest'IJ ». Cette classification est établie en fonction des niveaux d'impact et de probabilités attribués à chaque risque, basée sur les jugements d'expert.

Elle est basée sur les **risques nets** avant et après en mise en œuvre de Prest'IJ, **hors nouveaux dispositifs de maîtrise mis en œuvre spécifiquement avec le projet** (cf. ces dispositifs en *Partie 4* du rapport).




La mise en œuvre de Prest'IJ a des impacts favorables sur certains risques : risque **d'erreurs [7]**, risque **d'image et d'insatisfaction clients [8]**.

Certains risques existent et sont donc évalués (**partenariat [5]**, **informatique [6]**), mais leur probabilité d'occurrence est considérée relativement faible (« peu probable » à « possible »).

A contrario, maîtrisés jusqu'ici, les risques de **hausse de la sinistralité [1]**, de **provisionnement inadapté [2]**, de **fraude [3]** et liés aux **ressources humaines [4]** évoluent négativement et deviennent significatifs (impact et probabilité d'occurrence forts), et nécessitent donc la mise en œuvre de **dispositifs de maîtrise dédiés**.

3.3. Priorisation des risques


Sur base des quatre risques principaux ci-dessus associés au projet, les stratégies de gestion de risque retenues (prévention, réduction, transfert, acceptation) se révèlent différentes :

	Mission, raison d'être du groupe IRCM	Accompagnement de nos publics fragiles. Optimiser leur espérance de vie sans incapacité.			
	Appétence au risque	Disposer d'un taux de couverture du SCR supérieur à 200%			
	Projet	Automatisation du paiement des prestations « Prest'IJ »			
	Principaux risques associés (issus de la cartographie)	Quantitatifs / techniques		Opérationnels	
		Hausse de la sinistralité	Provisionnement inadapté	Fraude	Ressources humaines
	Stratégie de gestion de risques	ACCEPTATION PREVENTION TRANSFERT	REDUCTION	REDUCTION	PREVENTION
	Dispositifs de maîtrise	- Pilotage et suivi - Mise en place d'indicateurs - Stress-tests - Réassurance	- Revue des méthodes - Prudence - Avis indépendant de la fonction actuarielle, des CAC - Partage avec l'ACPR	- Revue de processus opérationnels - Suivi des incidents	- Communication - Formation
Interlocuteurs principaux	Actuariat, Direction générale		Gestion, Données	RH, Formation, Gestion	

Ce tableau vise à rappeler l'importance d'inscrire la gestion des risques dans **un cadre global de management de l'activité et de l'entreprise**.

Dans le cas particulier du risque « *hausse de la sinistralité* » :

- Cette hausse de la sinistralité est cohérente **avec la raison d'être** d'IRCEM Prévoyance, et le risque est donc **accepté** (dans la mesure toutefois où les études d'impacts n'ont pas remis en cause les grands équilibres techniques de ces branches) ;
- Pour autant, une surveillance technique accrue du portefeuille est nécessaire afin d'anticiper toute dérive (stratégie de **prévention**), et un accompagnement des réassureurs historiques a été négocié (stratégie de **transfert**).

	Transfert de risques
	En 2018, les traités de réassurance d'IRCEM Prévoyance ont été renégociés (effet triennal 2019-2021) afin d'intégrer une clause permettant unilatéralement à l'Institution d'augmenter la quote-part cédée (jusqu'à +7 points) en cas de dérive de la sinistralité impactant sa solvabilité.

Pour faire face à ces nouveaux principaux risques, les actions de maîtrise déployées et présentées dans la *Partie 4* du rapport sont :

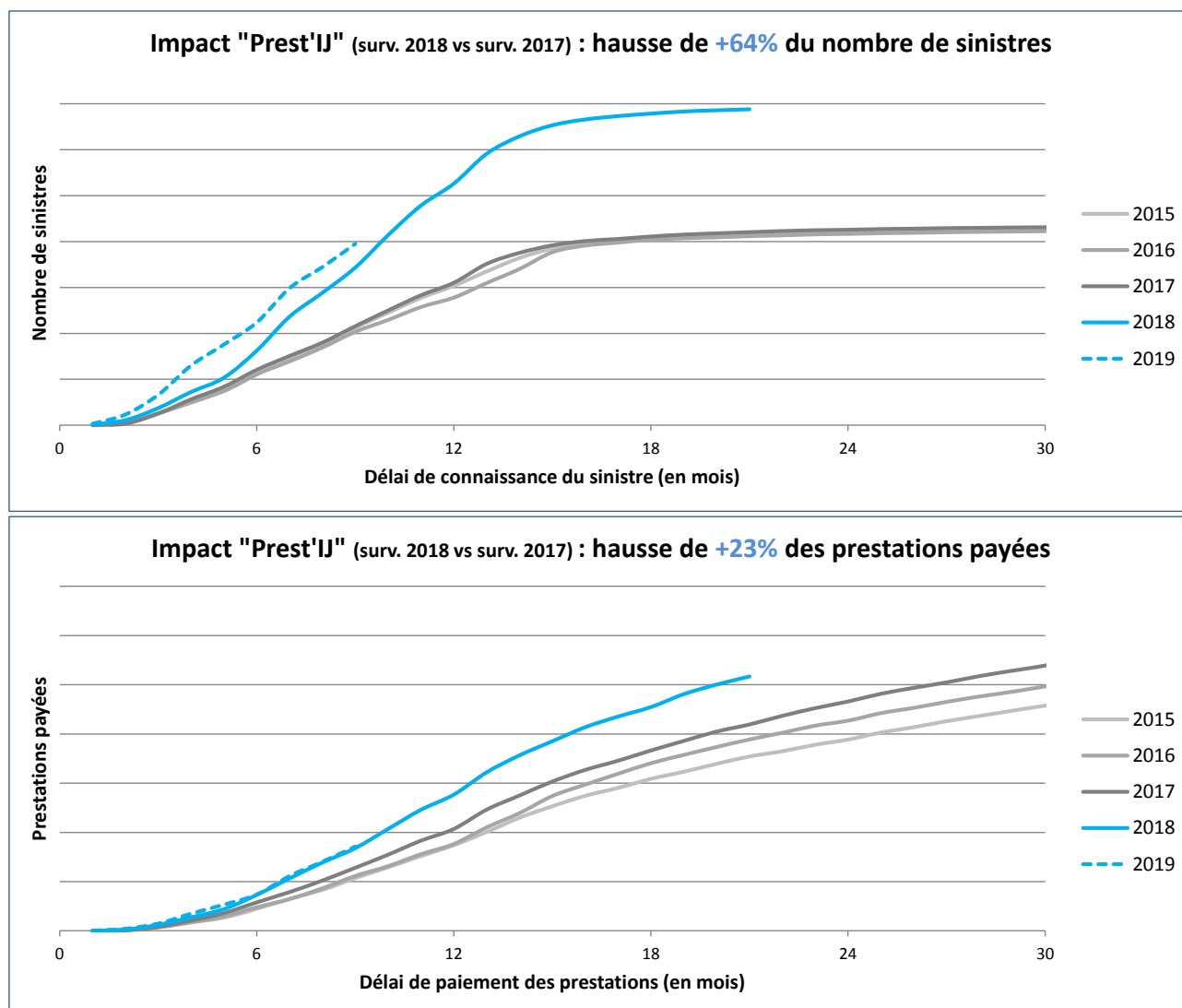
- La **mise en œuvre d'indicateurs de pilotage** permettant le suivi et la maîtrise des risques de souscription et de provisionnement ;
- Une **revue des dispositifs de contrôles**, permettant la maîtrise du risque de fraude, permise grâce à des travaux collaboratifs inter-services et à une politique de conduite du changement pour les équipes de gestion impactées par « Prest'IJ » ;
- Le déploiement d'actions de **formation** et de **communication**, visant à accompagner les collaborateurs dans ces changements.

4. ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ET DISPOSITIFS DE MAÎTRISE

4.1. Risques techniques : indicateurs de risque et de pilotage

Pour la maîtrise des **risques techniques** (sinistralité et provisionnement), un tableau de bord mensuel a été déployé à partir de 2018 visant à mesurer l'impact de « Prest'IJ » sur les prestations d'IRCEM Prévoyance.

Les graphiques¹ ci-dessous présentent l'évolution, par année de survenance (2015 à 2019) et délai de connaissance (en mois), du nombre de sinistres et du montant des prestations payées (données arrêtées au 30/09/2019).



Jusqu'en 2017, avant le déploiement de « Prest'IJ », nous constatons une stabilité du nombre de sinistres « arrêt de travail » indemnisés.

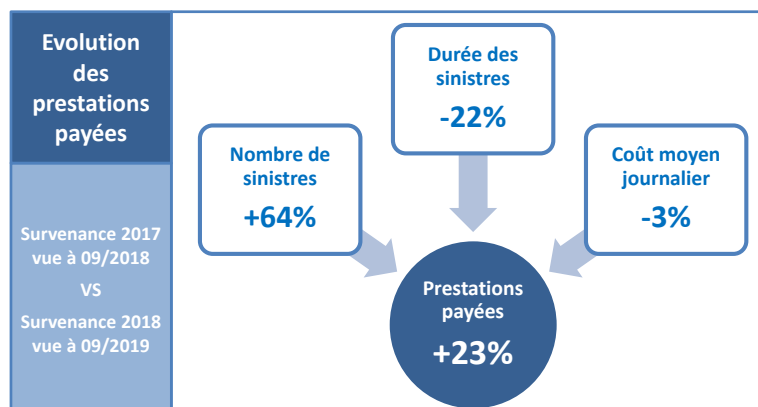
NB : Par simplification, l'ensemble des assurés couverts (branches « assistants maternels » et « salariés du particulier employeur ») a été regroupé dans ces deux graphiques.

Au titre de la **survenance 2018**, au 30/09/2019, nous constatons *a contrario* les impacts suivants :

- Un nombre de sinistres indemnisés en hausse de **+64%**, par rapport à N-1 ;
- Des prestations payées en hausse de **+23%**, par rapport à N-1.

¹ Pour des raisons de confidentialité, les échelles en ordonnées (nombre de sinistres et prestations payées) ont volontairement été masquées ; l'essentiel étant ici l'évolution relative entre 2017 et 2018.

Pour analyser cette évolution, les prestations payées ont ainsi été décomposées en **trois indicateurs clés** :



Cette décomposition permet de comprendre l'écart important entre l'évolution du nombre de sinistres indemnisés et l'évolution des prestations payées.

Si IRCEM Prévoyance indemnise désormais **beaucoup plus de sinistres**, ceux-ci ont un **profil de risque différent** : ils sont en moyenne plus courts et ont un coût journalier plus faible que ceux connus jusqu'ici.

Cette évolution traduit le fait que :

- Les publics assurés par IRCEM Prévoyance connaissaient mal leurs droits à indemnisation (**méconnaissance de leur couverture prévoyance obligatoire**) ;
- Ce sont en particulier les sinistres courts et avec des salaires de référence faibles qui ne faisaient pas l'objet d'une demande d'indemnisation (lourdeur administrative des demandes pour nos publics).

Au-delà des prestations payées, cette évolution du profil des sinistres rend par ailleurs les évaluations de **provisions techniques** plus complexes (tables d'expériences inadaptées, cadences de paiements fortement accélérées, profondeur d'historique limitée), et elle a donc nécessité une prudence particulière dans les comptes annuels 2018 :

- Analyse de la sinistralité 2018 mois par mois, afin de retenir les P/C des premières périodes sous « Prest'II » pour projeter les impacts sur l'année entière ;
- Maintien des tables d'expérience existantes (prudentes au vu du profil des nouveaux sinistres) ;
- **Echanges** réguliers et présentation des méthodes retenues avec les réassureurs, les commissaires aux comptes, la fonction actuarielle, les contrôleurs ACPR.

Perspectives	
	Au 2 ^e semestre 2019, les équipes actuarielles construisent de nouvelles tables d'expérience pour y intégrer l'évolution du profil des sinistres liée à cette « transformation digitale », malgré un historique limité de sinistres avec ce nouveau profil (la construction des précédentes tables d'expériences, en 2017, se basait sur une dizaine d'années de sinistres).

4.2. Risques opérationnels et de fraude : revue du dispositif de contrôles

4.2.1. Processus de contrôle des prestations

❖ Les trois niveaux de contrôle

Imposée par la réglementation (notamment Solvabilité II), la mise en place d'un dispositif de contrôle constitue un enjeu majeur de sécurisation des activités.

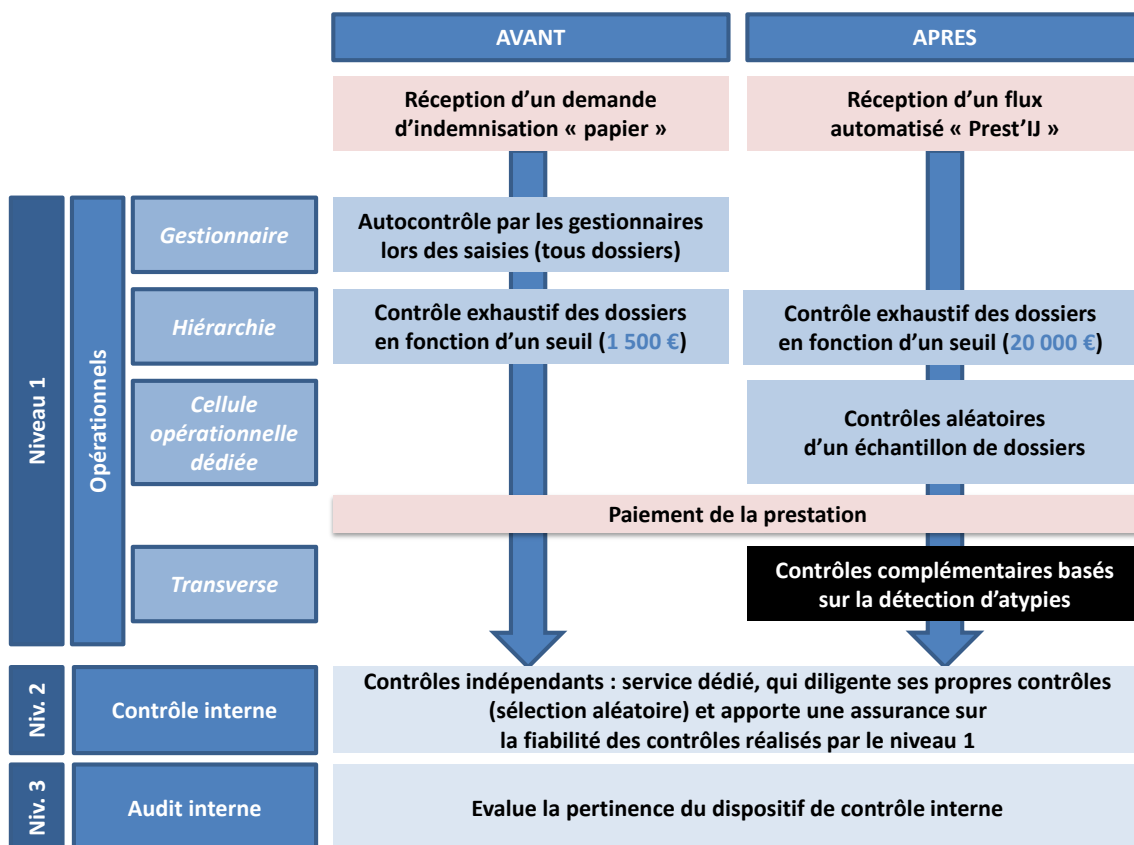
Ce dispositif se décompose classiquement en trois niveaux :

- **Contrôle permanent de niveau 1 (« mener l'activité en gérant les risques »)** : Réalisés par les opérationnels au fil de l'eau (autocontrôles), par la hiérarchie, ou par des cellules opérationnelles dédiées, selon les organisations.

- **Contrôle permanent de niveau 2 (« mesurer et surveiller les risques »)** : Réalisés par des équipes dédiées à ces tâches et indépendantes du niveau 1, ces contrôles permettent de s'assurer de la fiabilité des contrôles du niveau 1 mais également de diligenter ses propres contrôles.
- **Contrôle périodique de niveau 3** : Audit interne, indépendant, qui évalue la pertinence du dispositif de contrôle interne.

❖ Transformation digitale : revue du dispositif de contrôles

Le schéma suivant présente la revue du plan des **contrôles de niveau 1**, avant et après déploiement de « Prest'IJ » :



Les principales évolutions sont :

- Pour les prestations automatisées, la **disparition** (par définition) **des « autocontrôles »** de la part des gestionnaires, qui pourrait aboutir, sans revue globale du dispositif, à un risque de non-détection des fraudes.
- L'abandon du contrôle systématique des paiements de plus de 1 500 € (toutes garanties confondues) : cette activité se révélait fastidieuse et ne permettait pas le contrôle d'un échantillon représentatif des prestations payées.
En effet, l'essentiel des contrôles concernaient des capitaux décès (fréquence faible et coût élevé), alors que les garanties arrêt de travail (payées sous forme de rentes) étaient peu contrôlées bien qu'elles concernent l'essentiel de l'activité d'IRCEM Prévoyance.
Ce seuil, néanmoins nécessaire pour analyser les prestations exceptionnelles, a donc été relevé à 20 000 €.
- La mise en place d'une **cellule opérationnelle dédiée** réalisant des **contrôles aléatoires** avant paiement, dotée des ressources nécessaires pour contrôler un volume de sinistres statistiquement pertinent, évalué ici à **865 par an**, via la formule :

$$\text{Taille de l'échantillon} = \frac{t^2 \times p (1 - p)}{m^2}$$

où $t=1,96$ (sur base d'un niveau de confiance de 95% et d'une distribution normale), p la probabilité estimée de dossiers en anomalie (10%), et m la marge d'erreur acceptée (2%).

4.2.2. Travaux transverses de détection des atypies

Par ailleurs, un **plan de contrôles complémentaire** a été mis en œuvre, basé sur des **travaux transverses**, visant à contrôler des cas détectés comme « atypiques ».


L'objectif est de compléter les contrôles aléatoires via des analyses ciblées issus d'échanges **transverses** avec :

- Le pôle « **Actuariat** », qui identifie des sinistres « extrêmes » dans les comptes (rente anormalement élevée par rapport au secteur de l'emploi à domicile, arrêts de longue durée), des fréquences élevées de sinistres pour un assuré, des soupçons d'anomalies de gestion, etc. ;
- Le pôle « **Données** », qui s'appuie sur des techniques de « *data science* » notamment pour détecter des cas de fraudes (ex : déclaration d'un arrêt de travail malgré des salaires perçus à la même période).

Selon les cas, après contrôles approfondis de ces dossiers par les directions opérationnelles, ils peuvent faire l'objet :

- D'un contrôle médical (questionnaire de santé, visite médicale) ;
- D'une interruption des paiements de prestations.

Le tableau suivant présente deux exemples de cas atypiques au coût significatif pour IRCEM Prévoyance, justifiant l'intérêt de ces travaux (ex : coût de plus de 2M€ dans le second exemple) :

Exemples de suspicions de fraude					
	<table border="1"><thead><tr><th>Exemple 1 :</th><th>Exemple 2 :</th></tr></thead><tbody><tr><td><ul style="list-style-type: none">• Assuré « salarié du particulier employeur » de 40 ans, en arrêt de travail depuis octobre 2014, et en invalidité depuis 2017.• Salaire brut (1 employeur) : > 5 000 €/mois.• Prestations payées : > 150 k€.• Provisions techniques : > 600 k€.• Employeur, né en 1931, placé en 2015 sous la protection d'un "mandataire judiciaire à la protection des majeurs".</td><td><ul style="list-style-type: none">• Assuré « salarié du particulier employeur » de 36 ans, en arrêt de travail depuis février 2018.• Salaire brut (2 employeurs) : > 10 000 €/mois.• Employeurs de 69 ans et 99 ans.• Jusqu'à 392h travaillées par mois.• Détection de salaires perçus pendant les arrêts de travail.• Coût potentiel du sinistre : > 2 M€.</td></tr></tbody></table>	Exemple 1 :	Exemple 2 :	<ul style="list-style-type: none">• Assuré « salarié du particulier employeur » de 40 ans, en arrêt de travail depuis octobre 2014, et en invalidité depuis 2017.• Salaire brut (1 employeur) : > 5 000 €/mois.• Prestations payées : > 150 k€.• Provisions techniques : > 600 k€.• Employeur, né en 1931, placé en 2015 sous la protection d'un "mandataire judiciaire à la protection des majeurs".	<ul style="list-style-type: none">• Assuré « salarié du particulier employeur » de 36 ans, en arrêt de travail depuis février 2018.• Salaire brut (2 employeurs) : > 10 000 €/mois.• Employeurs de 69 ans et 99 ans.• Jusqu'à 392h travaillées par mois.• Détection de salaires perçus pendant les arrêts de travail.• Coût potentiel du sinistre : > 2 M€.
Exemple 1 :	Exemple 2 :				
<ul style="list-style-type: none">• Assuré « salarié du particulier employeur » de 40 ans, en arrêt de travail depuis octobre 2014, et en invalidité depuis 2017.• Salaire brut (1 employeur) : > 5 000 €/mois.• Prestations payées : > 150 k€.• Provisions techniques : > 600 k€.• Employeur, né en 1931, placé en 2015 sous la protection d'un "mandataire judiciaire à la protection des majeurs".	<ul style="list-style-type: none">• Assuré « salarié du particulier employeur » de 36 ans, en arrêt de travail depuis février 2018.• Salaire brut (2 employeurs) : > 10 000 €/mois.• Employeurs de 69 ans et 99 ans.• Jusqu'à 392h travaillées par mois.• Détection de salaires perçus pendant les arrêts de travail.• Coût potentiel du sinistre : > 2 M€.				
<p>Actions :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Analyse détaillée des dossiers par les opérationnels.✓ Déclenchement d'un contrôle médical.✓ Suspension des paiements en l'attente des éléments probants.✓ Régularisations.✓ Suivi coordonné par la Gestion des risques, et partage le cas échéant auprès de la Direction Générale.					

4.3. Risques humains : accompagnement, communication et formations

Dès 2016 et les prémices du projet « Prest'IJ », la digitalisation du processus de paiement des prestations a engendré des craintes dans les équipes opérationnelles, essentiellement concernant d'éventuelles réductions d'effectifs permises par cette automatisation.

Pour pallier ces inquiétudes et les risques humains associés (tension sociale, *turn-over*, résistance des équipes au projet), les actions suivantes ont été un pré-requis indispensable dans la gestion des risques associés à cette transformation :

- L'avancement du projet a été mis à l'ordre du jour de chaque Comité d'Entreprise entre 2017 et 2019 afin de **communiquer** très largement sur le projet, que ce soit sur les aspects opérationnels/informatiques, sur les aspects RH (absence de réduction d'effectifs), comme sur les conséquences en matière de sinistralité.
- Une **montée en compétence** des équipes opérationnelles a été assurée, via des formations leur permettant de dédier à terme leur temps aux cas « particuliers » ou complexes rejetés par les automates « Pres'IJ ».
- Les évolutions organisationnelles (cf. **Partie 4.2** : la création d'une cellule dédiée aux contrôles aléatoires, l'investissement en *data science*) ont pu être réalisées sans nécessiter de ressource supplémentaire, grâce aux **gains de productivité** que la transformation digitale a engendrés dans les directions opérationnelles, et

donc en redistribuant les effectifs depuis des missions de gestion vers des missions de contrôle, à plus forte valeur ajoutée.

En amélioration continue, les missions des directions opérationnelles ont poursuivi leur évolution en 2019, passant de tâches jusqu'ici **administratives** vers des missions élargies **au service et au contact des clients** (relation clients, rebond commercial), nécessitant à nouveau le développement de compétences (sens de l'écoute et de la communication, esprit d'initiatives...) et un **accompagnement au changement**.

5. CONCLUSION

5.1. Des transformations majeures...

Le projet « Prest'IJ » a constitué une **transformation majeure** au sein du groupe IRCEM, dans laquelle la fonction « Gestion des risques » a eu un rôle central.


Au-delà des aspects informatiques, cette digitalisation a surtout eu pour conséquences :

- Une évolution du **profil de risques** de l'entreprise et de son **business model** ;
- Une transformation des **métiers**, en particulier pour les directions opérationnelles ;
- Une refonte complète des dispositifs de **contrôles**.

Bien qu'étant risqué par nature au vu des **conséquences financières négatives** attendues (hausse des prestations, dégradation de la sinistralité), ce projet a été mené à terme par le groupe IRCEM car il répond avant tout à sa **mission** et sa **raison d'être**, à savoir protéger ses publics fragiles.

La fonction Gestion des Risques a été impliquée à double titre dans cette transformation, via l'identification des **risques** issus de cette digitalisation, mais aussi celle des **potentialités** qu'elle ouvre :

- Les collaborateurs se concentrent sur des dossiers dont la **valeur ajoutée** est prouvée.
- Le groupe IRCEM gagne en notoriété auprès de ses publics, et affiche sa singularité parmi les groupes de protection sociale grâce à ces innovations.
- Les démarches administratives des clients sont simplifiées.

	Digitalisation : impacts clients
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de sinistres indemnisés : +64% en 2018. • Amélioration des délais de gestion : 54% des demandes traitées sous 8 jours au 2^e trimestre 2019 (contre 33% au 3^e trimestre 2018). • Développements des contrôles : 695 questionnaires médicaux traités au 2^e trimestre 2019 (+23% par rapport au 3^e trimestre 2018).

5.2. ... accompagnées par les « risk managers »

L'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) a identifié **trois postures du « risk manager »**, synthétisées dans le tableau ci-dessous.


Postures	Description synthétique
Conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité réglementaire. • Reporting des risques (cartographie). • Dispositif de contrôles.
Stratégie et projets	<ul style="list-style-type: none"> • Vision stratégique de l'entreprise. • Implication dans les « grands projets ». • Identification des opportunités.
<i>Business partner</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité avec les opérationnels, accompagnement. • Diffusion d'une culture du risque. • Présent dans les entreprises confrontées à des mutations.

Chacune de ces trois orientations, qui ne sont pas « tranchées », a été mise en œuvre dans ce cas d'étude :

<p>Conformité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction « Risques » a coordonné la production de la cartographie des risques associés au projet « Prest'IJ », via l'identification des risques, leur évaluation, et leur priorisation en lien avec la raison d'être du Groupe. • Elle a revu les dispositifs de contrôle pour faire face aux nouveaux risques associés au projet (fraude, amoindrissement des autocontrôles).
<p>Stratégie et projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction « Risques » a contribué à l'identification des opportunités associées au projet : gain en notoriété auprès des publics assurés, satisfaction client, accroissement de la productivité des équipes. • Elle a piloté la renégociation des traités de réassurance à effet 2019-2021, introduisant une variabilité des quotes-parts cédées, pouvant être activée en cas de dérive de la sinistralité.
<p>Business partner</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De par sa proximité avec la Direction générale, la fonction « Risques » a contribué directement aux prises de décisions associées au projet « Prest'IJ ». • En faisant preuve de la pédagogie nécessaire, elle a assuré un reporting auprès de l'ensemble du CODIR et des instances du personnel sur les conséquences financières du projet. • Elle a contribué à la refonte des organisations opérationnelles, via la création d'une cellule dédiée aux contrôles. • De par sa technicité, elle a accompagné les équipes actuarielles dans les changements rencontrés : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chef d'orchestre, elle s'est assurée de la bonne communication entre les services informatiques, de gestion et actuariels, afin que ces derniers aient la connaissance de la montée en puissance du projet et des impacts sur leur activité (accélération des cadences de paiements, évolution du profil des sinistres). ✓ Elle s'est assurée du niveau de prudence suffisant dans les comptes 2018, pour faire face au manque de recul associé à cette nouvelle sinistralité. • Enfin, de par sa vision transverse et sa hauteur de vue, c'est elle qui a communiqué, avec la Direction générale, sur le projet et ses conséquences vis-à-vis des instances internes (Comité des risques, Conseil d'administration), des réassureurs, des commissaires aux comptes, et de l'ACPR.

Le schéma en **Annexe 4** vise à synthétiser le cadre ERM résultant de cette étude, cohérent avec la composante « Performance » du référentiel COSO et reflétant ces trois orientations.

Perspectives



Si toutes les organisations font face à des transformations majeures (ici, la transformation digitale) et aux divers risques associés, ce cas d'étude a aussi permis de mettre en évidence les **différentes composantes d'un cadre ERM « complet »**, et les nécessaires **transformations** qui incombent aux *risk managers* eux-mêmes pour y répondre.

Cette évolution de la posture de la fonction « Gestion des risques » en fait en effet une fonction de plus en plus **transverse** et **stratégique**² au sein de chaque entreprise, avec des périmètres élargis : auparavant fonction réglementaire limitée aux « **contrôles** », elle devient aujourd'hui un **partenaire clé capable d'influencer l'ensemble des décisions stratégiques**.

Enfin, dans un environnement externe mouvant (réforme des retraites, concentration des groupes de protection sociale...), notons que ces **transformations stratégiques** continuent aujourd'hui de se multiplier au sein du groupe IRCM via de nouveaux projets stratégiques, pour lesquels la fonction Gestion des risques occupe toujours un rôle central.

Citons notamment le développement :

- De nouveaux produits au sein d'IRCEM Mutuelle afin d'assurer des leviers de croissance au Groupe ;
- De l'activité « **Santé au travail** » (médecin du travail, visite médicale obligatoire), coordonnée par le Groupe IRCM pour ses assurés. Ces publics sont en effet aujourd'hui les **seuls salariés en France à ne pas bénéficier pas de ces services obligatoires de prévention** (ce qui montre bien, à nouveau, les spécificités de cette population de salariés).

² Cette posture de « *business partner* » est d'ailleurs, selon l'AMRAE, « **présente dans les entreprises où la maturité du risk management est d'un niveau élevé** ».

ANNEXES

IRCEM et l'innovation : communications 2018

> L'INNOVATION : DANS L'ADN DU GROUPE IRCEM

L'EMPLOI À DOMICILE

Le Groupe IRCEM est le groupe de protection sociale des salariés de l'emploi à domicile. L'emploi à domicile, qui a évolué avec notre histoire et les modes de vie de notre société, s'est doté par le dialogue social d'une protection sociale de qualité, différenciante et innovatrice rassemblée au sein d'un organisme dédié créé en 1973, le Groupe IRCEM. Celui-ci rassemble les employeurs, aidants professionnels, intervenants au service d'une ou de plusieurs personnes à domicile. Sous le vocable d'emploi à domicile se retrouve ainsi l'ensemble des métiers au service de la famille, de la personne âgée et/ou isolée.

3 INSTITUTIONS


5 MÉTIERS

RETRAITE
PRÉVOYANCE
MUTUELLE
ACTION SOCIALE
PRÉVENTION








LA VOIX DU NORD

S'ABONNER À PARTIR DE 1€ SE CONNECTER

 **Pratique : une gestion simplifiée des arrêts de travail**

Dans le cadre de la digitalisation des services et de la simplification des démarches administratives pour ses publics, le Groupe IRCEM a mené, en association avec la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS), un projet d'automatisation du paiement des indemnités journalières en cas d'arrêt de travail.

 **Des démarches en moins pour les clients et une efficacité accrue pour tous !**

Ce nouveau télé-service de mise à disposition des bordereaux de paiement d'indemnités journalières (BPIJ) dématérialisés est totalement gratuit. Les salariés concernés n'ont aucune démarche à faire pour en bénéficier : tout se passe entre l'IRCEM Prévoyance et l'Assurance Maladie.

Une démarche simplifiée avec une transmission automatisée des décomptes d'indemnités journalières de la Sécurité Sociale (JSS) à l'IRCEM Prévoyance.

Un paiement plus rapide : le client n'ayant plus à attendre la réception de son décompte JSS pour le transmettre, les arrêts de travail sont traités dans de meilleurs délais.

Le référentiel COSO 2017

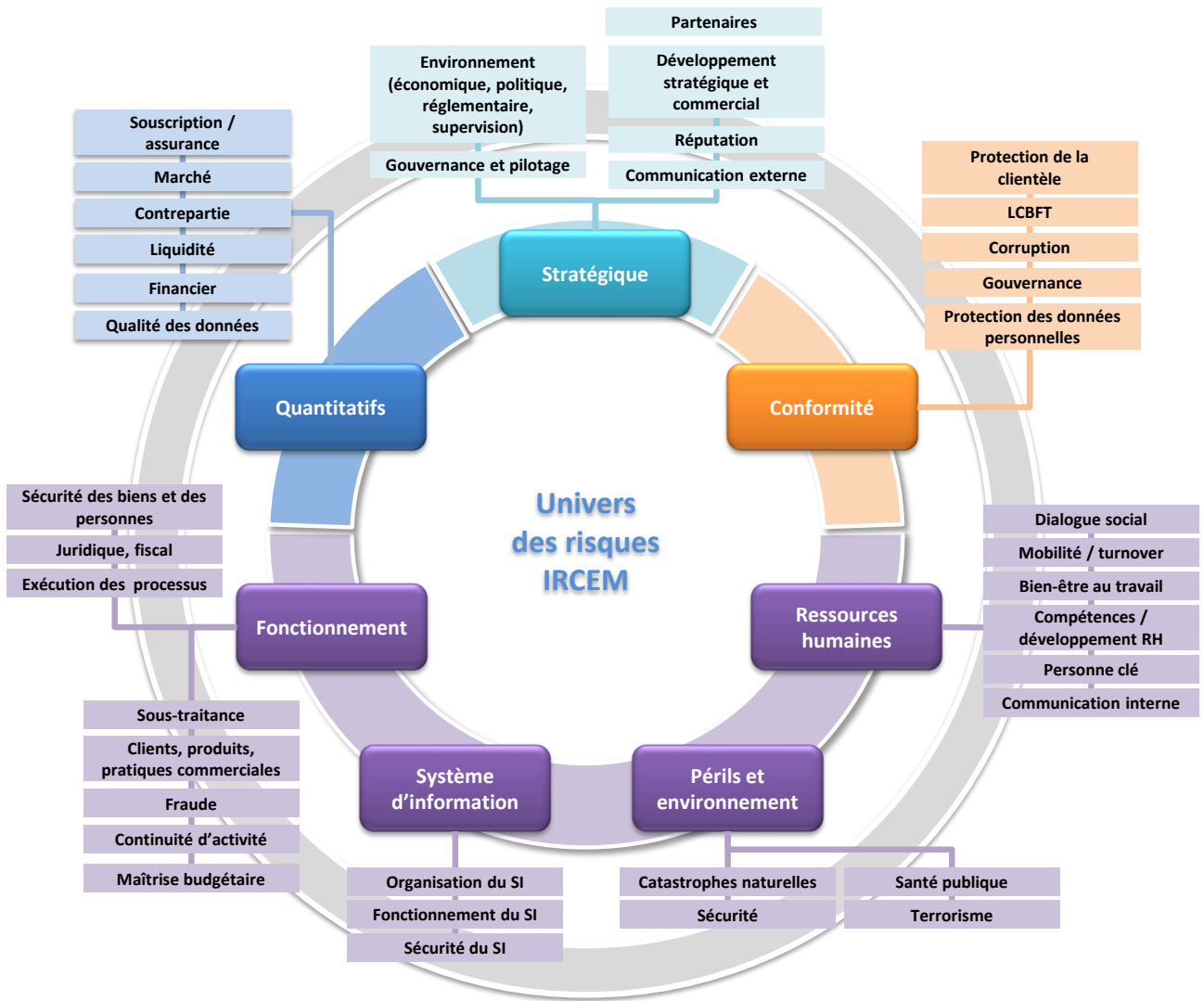
Les cinq composantes du référentiel COSO 2017 :



Qui se décomposent elles-mêmes en 20 principes de *risk management* :

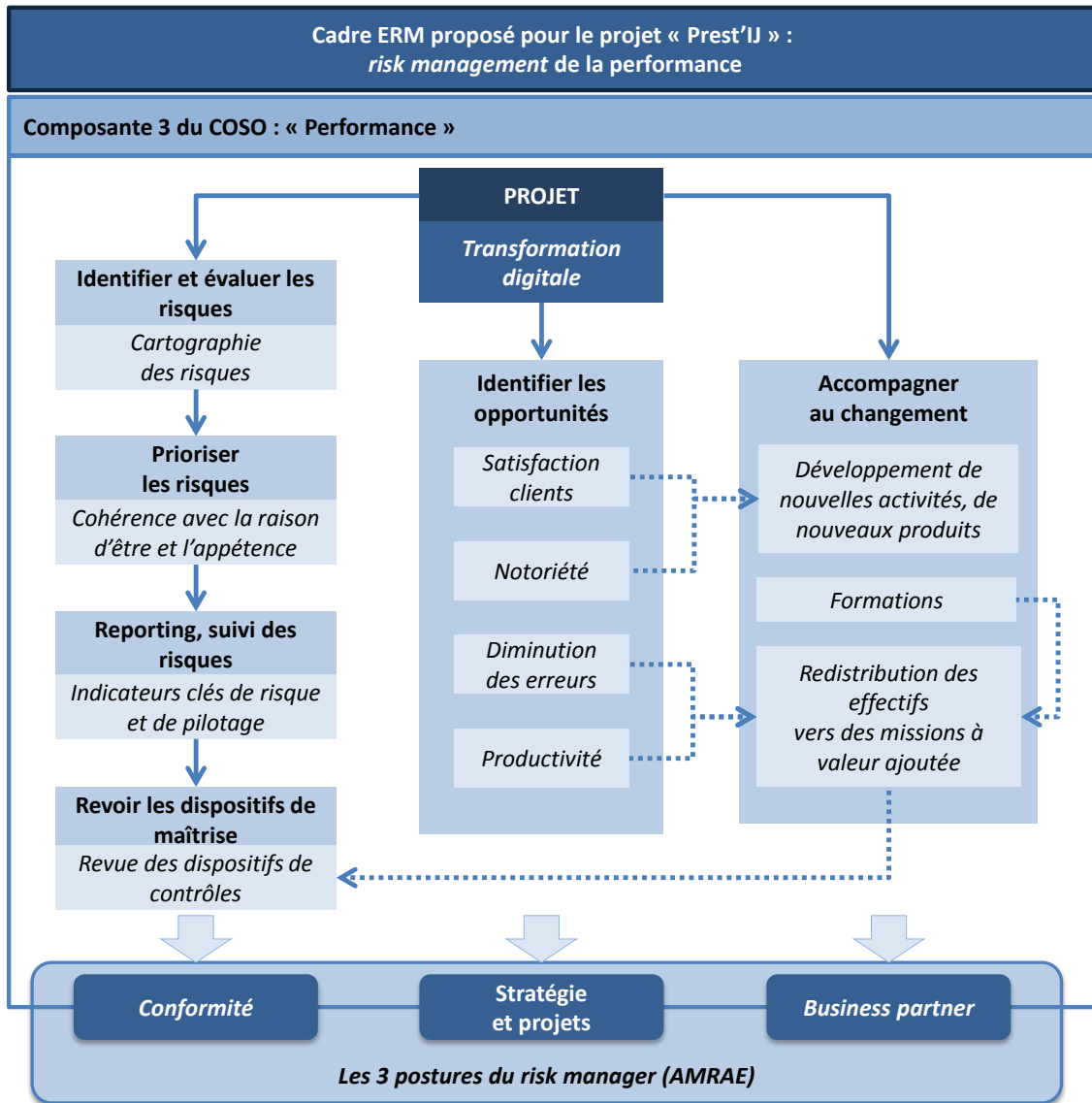
Référentiel COSO 2017	
5 composantes	20 principes
1 Gouvernance et culture	1 Exercises Board Risk Oversight
	2 Establishes Operating Structures
	3 Defines Desired Culture
	4 Demonstrates Commitment to Core Values
	5 Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals
2 Stratégie et définition des objectifs	6 Analyzes Business Context
	7 Defines Risk Appetite
	8 Evaluates Alternative Strategies
	9 Formulates Business Objectives
3 Performance	10 Identify Risks
	11 Assesses Severity of Risk
	12 Prioritizes Risk
	13 Implements Risk Responses
	14 Develops Portfolio View
4 Revue et amendement	15 Assesses Substantial Change
	16 Reviews Risk and Performance
	17 Pursues Improvement in Enterprise Risk Management
5 Information, communication, reporting	18 Leverages Information and Technology
	19 Communicates Risk Information
	20 Reports on Risk, Culture, and Performance

L'univers des risques du groupe IRCEM



Synthèse du cadre ERM proposé pour le projet « Prest'IJ » : *risk management* de la performance

Le schéma ci-dessous vise à synthétiser le cadre ERM proposé dans cette étude, cohérent avec les composantes du référentiel « COSO » et avec les trois postures de la fonction « Risques » :



BIBLIOGRAPHIE

- « *Du risk management de la gouvernance au risk management de la performance* », AMRAE, Livre blanc 2016
www.amrae.fr/sites/default/files/udr/2016_01_CTRMSTRATEGIE_WEB_AMRAE_C.pdf
- « *Le management des risques de l'entreprise, une démarche intégrée à la stratégie et à la performance* » COSO, traduction IFACI, 2017
www.ifaci.com/wp-content/uploads/COSO-ERM-2017_synthe%CC%80se.pdf
- « *Risk Manager : du chef d'orchestre au business partner* » AMRAE, 2018
www.amrae.fr/sites/default/files/fichiers_upload/2018_AtelierB4_RiskManager_Amrae_C.pdf
- « *Prest'II, vos démarches simplifiées* » IRCEM, juin 2018
www.ircem.com/2018/06/nouveau-service-prestij-vos-demarches-simplifiees
- Principaux sites institutionnels concernés :
 - ✓ Groupe IRCEM : www.ircem.eu ; www.ircem.com
 - ✓ CTIP : www.ctip.asso.fr
Centre technique des institutions de prévoyance
 - ✓ FEPEM : www.fepem.fr
Fédération des particuliers employeurs de France

