

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 14/11/2019

Par: Patrick FOSSO

Titre: Organisation du système de gestion de risques pour rationaliser l'intervention des équipes du siège pour la maîtrise du risque en Espagne.

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 : FOSSO

Prénom : Patrick

Signature du stagiaire

Si binôme :

Nom :

Prénom :

Signature du stagiaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
I. Présentation du dispositif cible.....	4
1. Vision d'ensemble	4
2. Indicateurs retenus et méthodologies	6
3. Organisation du processus	8
II. La cartographie des risques : l'outil central de mesure du risque	9
1. Construction de la cartographie.....	9
2. Cas pratiques illustratif de la performance du système de gestion des risques.....	13
III. Organisation de la gestion opérationnelle des risques	14
1. Intégration de la Cartographie et diffusion de la culture de risques	14
2. Evaluation du dispositif de suivi du risque et axes d'amélioration identifiés	14
CONCLUSION.....	16

INTRODUCTION

L'assurance a pour matière première le risque, mais comme pour toutes les autres industries, les l'activité d'assurance elle-même comporte des risques qui sont gérés dans le cadre de l'Enterprise Risk Management. La capacité des entreprises à gérer efficacement leurs risques est une priorité absolue pour sécuriser leurs marges et préserver leur marque surtout dans le contexte actuel de contraction de l'économie et d'inflation normative en terme de transparence financière.

En épargne, au-delà de la taille des encours, le risque est par nature très complexe à gérer car il est multifacette et nécessite une approche globale. Pour des groupes internationaux, s'ajoute un enjeu d'harmonisation des pratiques alors qu'ils opèrent sur des marchés à des niveaux de maturité différents ou ayant des besoins très spécifiques. Pour ces structures internationales, la mission de coordination et de supervision de la prise de risque est en général portée par les fonctions Corporate, avec la fonction clé Gestion des Risques, au sens de la Directive Solvabilité II, comme responsable ultime de l'adéquation entre la prise de risque et l'atteinte des objectifs de la compagnie.

Ces dernières années, les évolutions réglementaires tels que Solvabilité 2, ICS ou CROSS, l'implémentation des normes IFRS, la baisse généralisée des taux d'intérêt, la transformation de la demande d'assurance, ont entraîné une explosion des besoins d'accompagnement de filiales. Ces évolutions se traduisent au sein des fonctions corporate par la démultiplication de la charge de travail, avec un risque important de traiter les risques de façon opportuniste et désorganisée. On cherchera dans ce document à définir et implémenter un système de gestion des risques pour organiser la tutelle des fonctions Corporate auprès des filiales de manière pragmatique et efficace. Il y a ici un double objectif pour le dispositif d'être capable de traiter l'exhaustivité des risques tout en limitant le risque d'engorgement des fonctions Corporate. Ce papier traitera en particulier du suivi des risques techniques en épargne liés au provisionnement, à la solvabilité ou à la politique de souscription. Ce système doit maintenir l'articulation entre l'atteinte des objectifs du groupe et la gestion effective des risques. Il doit pouvoir s'implémenter à court terme et se décliner sur l'ensemble des filiales y compris celles où la diffusion de la culture du risque est la moins avancée.

Dans un premier temps, le document présente le cadre et les enjeux de la gestion des risques en épargne. Pour répondre à la problématique, la démarche retenue repose dans un premier temps sur le diagnostic des processus existants afin d'identifier les pôles de compétences sur lesquels bâtir le dispositif de suivi des risques. Cette utilisation de l'existant permet d'intégrer le dispositif dans le quotidien des départements impliqués tout en limitant de limiter la charge de travail additionnelle. Ensuite, le papier présente le fonctionnement du dispositif en pratique en partant de la sélection d'indicateurs pertinents pour le suivi du risque en épargne, jusqu'à la construction d'une méthode d'éllicitation des risques. Enfin, le document propose une évaluation du dispositif et des pistes envisagées pour continuer de renforcer son utilisation dans la détection et la gestion effective des risques.

I. Présentation du dispositif cible

La difficulté à gérer le risque en épargne, et particulièrement dans un groupe international, tient au fait que :

- Le **risque en épargne est multifacette** et il n'y a pas d'indicateur unique permettant de le capter. A titre d'exemple, les risques peuvent être liés :
 - A la solvabilité, il s'agit d'évaluer la suffisance des fonds propres de la compagnie pour lui permettre de respecter ses engagements en cas d'évolution adverse de son environnement (économique, biométrique, réglementaire...)
 - A l'équilibre Actif-Passif, il s'agit des risques de bilan pouvant provoquer une évolution adverse de l'actif et du passif entraînant une dégradation des fonds propres.
 - A la suffisance des provisions, ici le risque c'est d'avoir sous-évalué les engagements et que les provisions ne reflètent pas le niveau des engagements.

De plus, il n'existe pas d'indicateur unique pour mesurer et gérer ces risques. De ce fait, les risques sont difficilement comparables et l'ordre de priorité de leur traitement impossible à définir.

- **La nature du risque est différente selon les entités** car les marchés sont différents et la traduction des ambitions de maîtrise de risque doit être adaptée à la maturité de l'entité. Sur certains marchés très matures, l'activité et le cycle de vie des risques sont largement connus et maîtrisés par les équipes corporate. Ces entités pour la plupart sont à un stade de développement avancé avec des processus robustes et des volumes gérés conséquents. En revanche, la connaissance sur les autres marchés est inhomogène. En général cela reflète des différences en matière de pénétration d'assurance ou de culture financière de ces marchés. De plus le dimensionnement des équipes locales dépend de l'ambition du groupe pour ces marchés.
L'ambition du suivi du risque est de pouvoir fournir des outils suffisamment agiles capables de capter les risques et leur développement pour toutes les entités du Groupe de façon à assurer une croissance saine et pérenne de l'activité.

L'efficacité globale du dispositif dépend étroitement de sa capacité à fournir une évaluation objective et indépendante des risques des entités de façon à assurer une croissance saine.

1. Vision d'ensemble

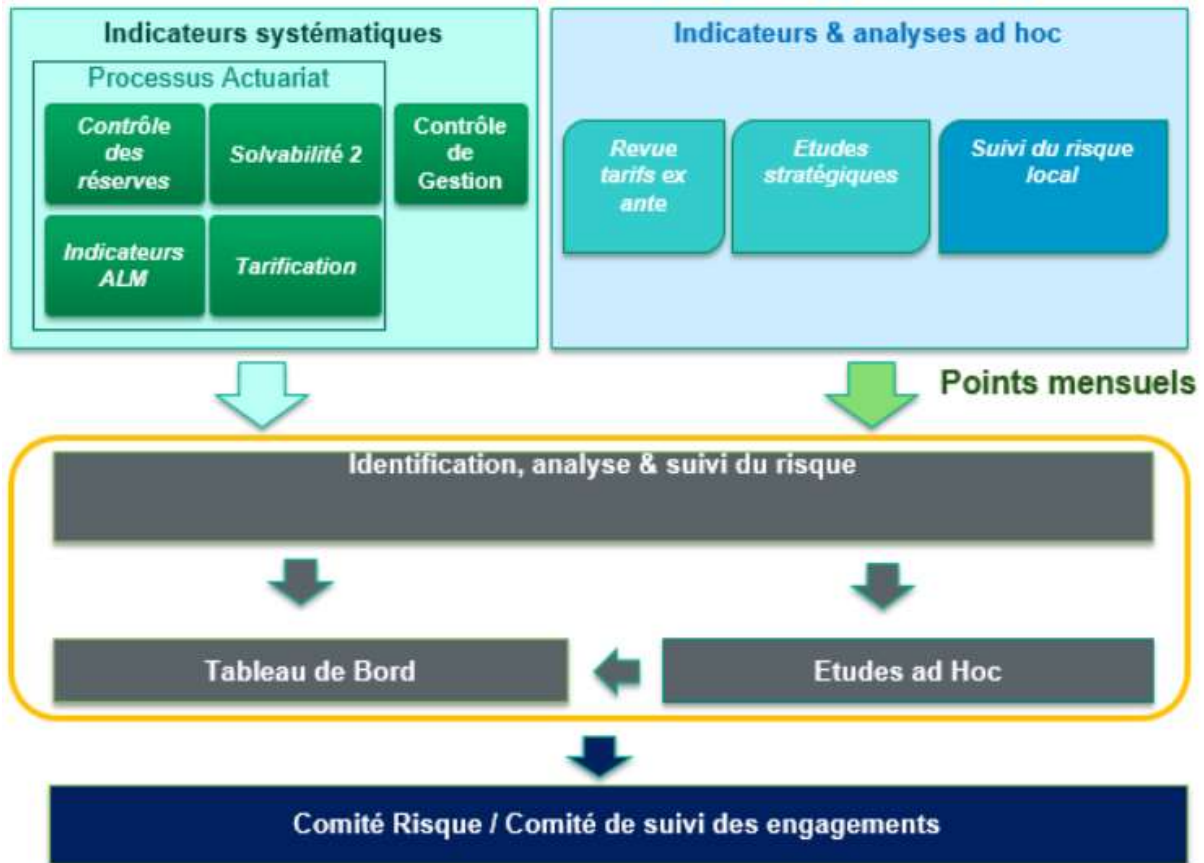
De nombreux processus existants produisent des indicateurs qui permettent de suivre le risque (Arrêté prudentiel Solvabilité 2, études ALM¹ et bases techniques de souscription, indicateurs de valeurs ...). Cependant, ces indicateurs présentent un certain nombre de limites lorsqu'ils doivent être réutilisés en dehors des besoins pour lesquels ils ont été produits:

- Un volume de données trop important dont la qualité peut être améliorée notamment en vue d'une utilisation des indicateurs d'un processus à l'autre,
- Absence d'analyse transverse entre les différents indicateurs
- Certains processus se limitent aux entités les plus matérielles au regard dudit processus. Il en résulte une hétérogénéité des données disponibles par entités et par processus.

¹ ALM : Asset and Liability Management (Gestion Actif-Passif) est une branche du suivi du risqué qui gère les interactions entre le passif et l'actif.

L'objectif étant de construire un dispositif efficace et intégré, il apparaît essentiel capitaliser sur les processus existants et de limiter la charge de travail additionnelle générée tant au niveau local qu'au niveau Corporate.

Schématiquement, la solution proposée peut être représentée ainsi :



La fréquence et la profondeur des analyses sont adaptées à la nature du risque. Les risques les plus complexes et/ou plus volatiles sont suivis de plus près. Les principes clés du dispositif sont les suivants :

- S'appuyer sur les processus existants pour construire une vision transverse des risques. Les processus envisagés pour contribuer à la construction du dispositif sont :
 - ❖ Les processus ALM qui produisent périodiquement des indicateurs permettant l'évaluation de l'adéquation entre les risques à l'actif et au passif
 - ❖ Le processus de contrôle des réserves en normes statutaires et consolidées qui traitent des sujets liés à la suffisance et l'évolution des provisions,
 - ❖ L'arrêté prudentiel Solvabilité 2 qui dans le cadre du pilier 1 et 2 produit des indicateurs et des analyses sur la valeur et la solvabilité de l'entreprise.

Le processus d'arrêté prudentiel a été choisi comme processus pivot puisqu'il produit un nombre conséquent d'indicateurs prospectifs et d'analyses avec des données de bonne qualité ;

- Capitaliser sur l'expertise des équipes actuarielles et ALM locales ;
- Couvrir la totalité du périmètre tout en adaptant le niveau et la profondeur des analyses et contrôles à la matérialité et au niveau de risque des portefeuilles.

2. Indicateurs retenus et méthodologies

L'approche en épargne passe nécessairement par un faisceau d'indicateurs pour recouvrir tous les aspects techniques des risques et leur développement. Il s'agit donc de sélectionner des indicateurs permettant d'avoir une analyse à date du portefeuille, mais aussi d'apporter une vision prospective. Les indicateurs doivent aussi être simples et disponibles de manière à être exigibles à toutes les entités et à tout moment. Ces objectifs ont permis de créer une première liste d'indicateurs.

Par ailleurs, afin de capitaliser sur les processus existants, la liste initiale a été croisée avec les indicateurs déjà produits et suivis dans les processus locaux afin de faciliter l'appropriation en local des méthodologies. En effet, le risque à éviter c'est d'avoir un dispositif perçu en local uniquement comme un reporting à destination des fonctions Corporate. L'objectif est bien de s'insérer dans le quotidien des équipes locales, et qu'elles s'approprient le suivi du risque de façon à mener à bien leur mission de première ligne de défense. In fine, en fonction l'objectif recherché nous avons retenu les indicateurs suivants :

- **Des indicateurs d'activité**, qui permettent de capter la dynamique des entités. Par exemple, dans un contexte de taux durablement bas en Europe, la nature et le montant l'investissement net sur le Fonds Général sont étroitement suivis. En effet, la qualité et la quantité de collecte nette sont des marqueurs de l'accélération de la dilution du taux de rendement des actifs déjà fortement impacté par l'impact de l'érosion naturelle des plus-values obligataires.

En termes d'indicateurs d'activités nous avons retenus, par exemple, le niveau de collecte nette (chiffre d'affaires nets des prestations), le solde d'arbitrages (arbitrages entrants nets d'arbitrages sortants), la concentration du portefeuille. Ce dernier indicateur est d'autant plus pertinent pour suivre la qualité, au-delà de la quantité, de la collecte nette réalisée.

Collecte nette	Chiffre d'Affaires – Prestations (brut / net d'arbitrage)
Taux de chute	Montant des Prestations / Provision mathématique (PM)
Concentration du passif	PM détenue par 1% des polices les plus importantes

- **Des indicateurs de provisionnement**, ventilés par nature des risques associés. Ils permettent d'identifier la nature des engagements pris, mais aussi d'assurer la suffisance des provisions constatées vis-à-vis de ces engagements, notamment via le test de LAT (Liability Adequacy Test). Dans une transition amorcée vers une comptabilité en valeur économique plutôt qu'en valeur historique, le test de LAT permet de vérifier la suffisance des provisions statutaires vis-à-vis de la valeur économique des engagements. Une réserve (respectivement une marge) dite de LAT est enregistrée (respectivement constatée) lorsque les passifs statutaires ne couvrent pas la valeur économique des engagements. La marge / réserve de LAT est un indicateur de suivi du risque de sous-provisionnement, notamment dans un contexte de taux durablement bas.

Provisions techniques	Toutes provisions brutes de réassurance
PM Fonds Général	
Dont FG avec participation	PM des contrats avec PB ou taux déclaré
Dont rentes en service	PM des contrats avec un risque de longévité
Dont mixtes	PM des contrats avec garanties en cas de vie et de décès. (avec ou sans PB)
Dont Euro-Croissance	
Dont provision <u>GMxB</u>	Provision pour garanties de type Variable Annuities (VA) sur les contrats UC
PM UC	
Dont UC simple	PM des contrats UC simples
Dont UC avec <u>GMxB</u>	PM des contrats UC avec Garantie de type VA
PPB (1)	Provision pour Participation aux Bénéfices
Provision des comptes consolidés	
LAT	Ecart entre provisions statutaires et IFRS4
Provision de gestion	Provision pour couvrir les frais généraux futurs

(1) La Provision pour Participation aux Bénéfices est une provision technique prévue par le code des Assurances Français qui permet de piloter le taux de revalorisation des contrats participatifs.

- **Des indicateurs ALM**, qui sont des métriques permettant de mesurer les conséquences au passif de mouvements à l'actif de l'entité. Par exemple le taux de rendement des actifs et le niveau de plus-values permettent de mesurer la performance des investissements. Ils sont analysés en regard du taux moyen minimum garanti pour s'assurer de la soutenabilité des engagements de l'assureur.

Plus ou moins values latentes	$(\text{Valeur de marché} - \text{valeur comptable}) / \text{Valeur comptable}$
Durations actif ou passif	Durée moyenne de l'écoulement de l'actif ou du passif
Taux de rendement des actifs	Performance financière des investissements rapporté à l'encours à revaloriser
Taux Minimum Garanti	Moyenne sur tous les produits <u>yc</u> TMG annuels

- **Des indicateurs de valeur et de solvabilité**, mesurés selon la formule standard de solvabilité 2. D'une façon générale, le processus Solvabilité 2 fournit une batterie d'indicateurs obtenus à partir de données et de modèles avec un niveau de qualité satisfaisant.

PVFP Epargne = Valeur actuelle de profits futurs des contrats épargne	Projection risque neutre en ligne avec la gouvernance S2
TVOG = Valeur temps des options et garanties	PVFP stochastique – PVFP du scénario déterministe
PVFP affaires nouvelles	PVFP affaires nouvelles évaluées sans les richesses du stock et <u>yc</u> coûts d'acquisition
SCR	
SCR marché	
Sensibilité taux d'intérêt	Hausse ou baisse
SCR souscription vie	
Sensibilité Rachat	Hausse / baisse ou masse

3. Organisation du processus

La mise en place du dispositif s'organise en 3 piliers :

- Collecte des données
- Contrôles et analyses pour identifier les zones de risques
- Gestion opérationnelle du risque en impliquant les différentes parties prenantes du processus de prise de décision.

L'étape de collecte de données est cruciale notamment pour s'assurer de la qualité des données. Le processus de collecte de données s'appuie sur des processus existants avec l'arrêté prudentiel S2 comme processus pivot. Ce choix du processus pivot bénéficie des ressources déjà mobilisées dans le cadre de l'arrêté et de l'effort de mise en qualité des données. Par ailleurs, la réalisation de l'arrêté S2 génère plusieurs contrôles et analyses qui fournissent une vision du risque des entités au-delà des livrables réglementaires. Afin de capitaliser sur ce travail et les ressources affectées au processus Solvabilité 2, la granularité des données par exemple a été affinée pour collecter les données à une maille qui permet une approche des provisions par les risques. Ainsi, plutôt qu'une ventilation par fonds cantonnés, les provisions techniques sont ventilées par nature de risque en distinguant par exemple l'épargne collective de l'épargne individuelle, ou encore les encours UC avec et sans garantie plancher. La granularité du suivi du risque sera détaillée dans la partie indicateurs et méthodologie.

D'autres collectes de données systématiques complètent le dispositif : le contrôle des réserves, où la fréquence, les livrables, et la profondeur des analyses sont adaptés à la taille et la nature des risques des entités ; les indicateurs de risque ALM ; le suivi des conditions suspensives émises lors du lancement d'un produit ou d'une activité...

Les contrôles et analyses pour identifier les zones de risque sont de la responsabilité des équipes locales qui sont au plus près du business, et premiers responsables de leurs risques. Les équipes Corporate fournissent les méthodologies et les outils permettant de réaliser ces tâches, et ensuite réalisent des contrôles et analyses de second niveau. Dans le cadre de notre problématique de recherche d'efficacité, à cette étape, la transformation proposée a été de formaliser et systématiser les contrôles réalisés sur les différents processus. En effet les entités réalisaient déjà un certain nombre de contrôles sur les données et les résultats, mais de façon inégale d'une entité à l'autre, d'un processus à l'autre, ou d'un arrêté à l'autre au sein du même processus. Dans le cadre du processus

de contrôle des réserves par exemple, j'ai fait intégrer aux livrables obligatoires, une liste de contrôles à réaliser dont la fréquence (trimestrielle / semestrielle) et la profondeur sont adaptées à la taille et la dynamique de l'entité. J'ai veillé à fournir des contrôles à la fois quantitatifs et qualitatifs. Les contrôles quantitatifs ont pour principale finalité d'assurer la cohérence d'ensemble du livrable. Les contrôles qualitatifs quant à eux obligent les fournisseurs de données à une prise de hauteur sur leurs chiffres. Par ailleurs, les contrôles dont le résultat n'est pas satisfaisant doivent être documentés et un plan d'action proposé. L'analyse de risque est aussi premièrement menée localement avec un renforcement, dans la gouvernance, du rôle des équipes locales dans l'identification des zones de risques et la remontée d'alerte aux fonctions Corporate. L'identification et la mesure des risques seront détaillées dans la partie sur la cartographie des risques.

La gestion opérationnelle regroupe les actions qui suivent l'identification d'un risque. On peut donc accepter le risque, le réduire, le transférer ou le refuser. L'enjeu essentiel à ce niveau est l'activation et le maintien des boucles de rétroaction. Les boucles de rétroaction sont garantes de l'efficacité du dispositif pour gérer effectivement le risque en deux temps:

- Le dispositif permet l'identification et le monitoring (mesure et reporting) des risques ;
- Le monitoring et l'analyse des risques induit une prise de décision éclairée.

Ces boucles de rétroaction se matérialisent par exemple dans le cadre de la souscription des affaires nouvelles. La politique de souscription du groupe prévoit que pour des produits ayant un certain niveau de risque, l'approbation des fonctions Corporate soit donnée. Les études réalisées en vue de l'obtention de cette approbation sont réalisées par les équipes locales et présentées en Comité de Souscription. Parfois l'approbation est assortie de conditions suspensives ou résolutoires qui sont suivies régulièrement afin d'alerter en cas de dérive. Rétroactivement, l'analyse de risque du portefeuille peut avoir un impact sur la politique de souscription par exemple à travers l'évolution des bases techniques ou la définition d'enveloppe de risque pour certains risques croissants.

La déclinaison de ces objectifs dans le dispositif se traduit par l'instauration d'instances dédiées de discussions et de communication sur les risques. Par exemple, pour les entités majeures, un comité mensuel a été créé pour passer en revue l'activité et le suivi du risque du pays. C'est un espace d'échange efficace et agile entre les métiers locaux et Corporate qui permet un partage d'information en dehors des instances très formelles incluant le top management.

II. La cartographie des risques : l'outil central de mesure du risque

Les analyses réalisées sur les indicateurs collectés permettent d'identifier les zones de risque des portefeuilles épargne. A ce stade, je dispose d'une vision transverse des risques dont il faut organiser le traitement. Toujours pour rechercher l'efficacité et éviter de saturer les ressources limitées, l'idée est de trouver une mesure de risque pertinente permettant de positionner les risques les uns par rapport aux autres. Les risques ainsi rendus objectivement comparables, seront traités par ordre de priorité. La réalisation d'une cartographie des risques comme mesure des risques apparaît naturellement comme solution. C'est une mesure pertinente et sur laquelle il est aisé de communiquer entre les différents acteurs de la gestion du risque.

1. Construction de la cartographie

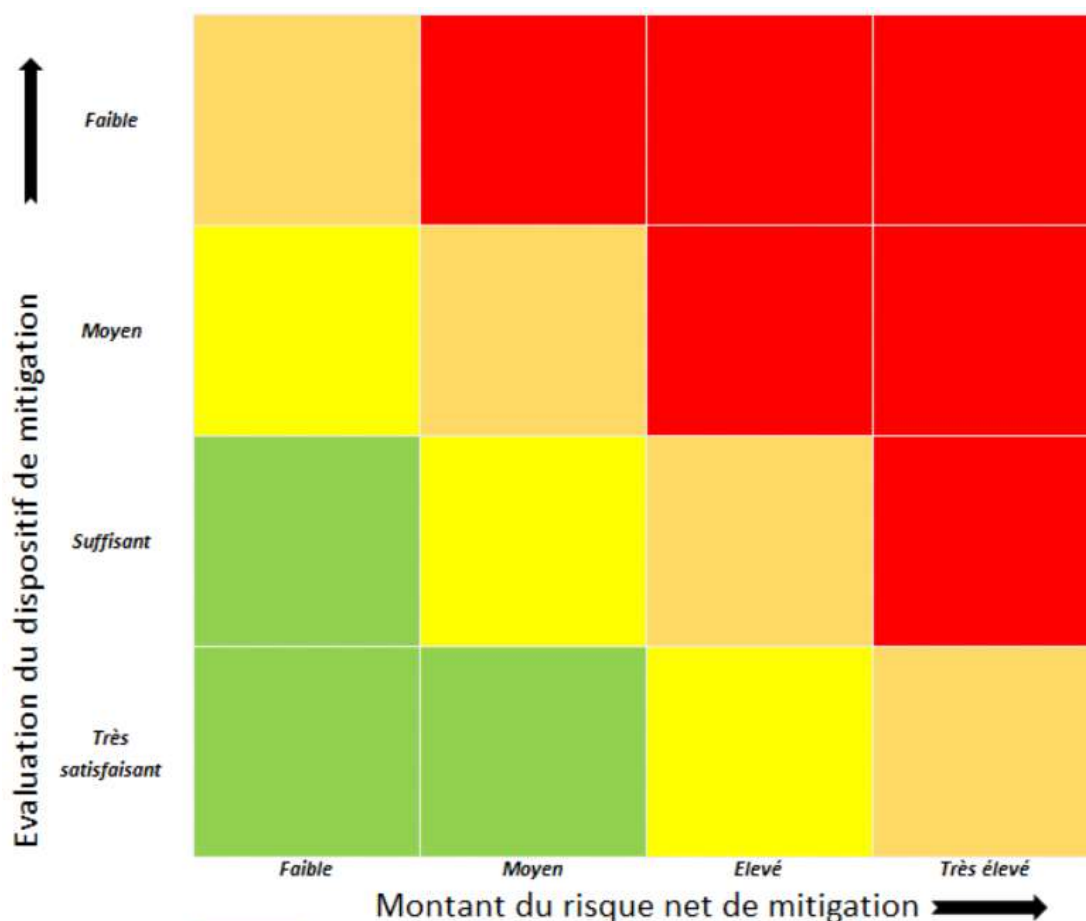
Formaliser la hiérarchie des risques à travers la cartographie permet de disposer d'un outil synthétique et robuste d'évaluation des risques d'une entité selon 2 axes:

- Montant du Risque net, défini comme la perte moyenne nette, après application de toutes les stratégies de gestion du risque déjà implémentées au sein de l'entité ;

- Qualité ou efficacité du dispositif de risque management. Il s'agit d'une appréciation qualitative du dispositif de mitigation du risque.

Les risques sont donc positionnés les uns par rapport aux autres à la fois en termes d'impacts et en termes d'efforts actuellement consacrés à leur gestion. De cette façon, les risques les plus préoccupants sont ceux dont l'impact potentiel est élevé et dont les efforts de maîtrise apparaissent insuffisants.

Le format final de la Cartographie est donc le suivant :



Avant de détailler la méthodologie de construction de la cartographie, il convient de rappeler quelques principes qui ont permis de la construire.

Principe 1 : Les équipes Corporate sont propriétaires de la cartographie des risques. Les équipes actuarielles locales sont très fortement impliquées dans le processus dans l'identification et l'évaluation des risques. Les équipes Corporate sont ultimes responsables du respect des limites de risque et, de ce fait, in fine approuvent la cartographie et définissent les plans d'action en lien avec les priorités du groupe.

	Actuariat Corporate	Responsable Actuariat Local	Equipe locale Actuarielle	Autres départements Corporate
Méthodologie et conception	A	C	C	I
Identification des risques et reporting	I	A	R	R
Mesure des risques et priorisation	I	A	R	I
Revue des risques et Communication	A	R	I	I

*R: Réalisation A: Approbation C: Consulté I: Informé

Principe 2 : La cartographie représente une vision à moyen terme des risques de l'entité. L'horizon de développement des risques est un enjeu clé pour la réalisation de la cartographie des risques. En épargne, les risques ont un temps de développement en général long et les mesures correctives doivent être prises suffisamment en amont de la réalisation du risque.

La démarche de construction de la cartographie des risques pour une entité repose sur une approche top down complétée d'une approche bottom-up.

La phase top down implique uniquement les équipes corporate. L'approche retenue a été de mener des ateliers avec les différentes parties prenantes pour déterminer, en fonction des objectifs stratégiques du business épargne, les principaux risques connus ou potentiels qui pourraient empêcher la réalisation de ces objectifs. La gouvernance du groupe détermine de façon précise les rôles et responsabilités des différentes fonctions impliquées dans la gestion des risques techniques en Epargne. La construction du dispositif tire donc parti des dispositions prévues dans la gouvernance en matière de rôles et responsabilité. C'est un facteur clé du succès de l'intégration du dispositif dans la gouvernance. Les fonctions suivantes ont donc été impliquées :

- Les Risques, avec une implication directe du Chief Risk Officer ou ses adjoints, du fait qu'ils portent la responsabilité ultime de la définition de l'appétit au risque du Groupe. La contribution de la fonction Risque permet donc d'assurer la cohérence du dispositif de suivi du risque épargne et le cadre plus général d'appétit au risque ;
- La Finance, avec une implication forte du département Contrôle de Gestion dont la matière première est le pilotage de la rentabilité et de la performance de l'entreprise. Cette fonction se positionne davantage en client du dispositif de suivi du risque ;
- L'Actuariat qui est le sponsor.

L'enjeu principal de ce travail liminaire a été d'assurer d'une part la continuité entre les différentes activités de suivi du risque au sein du Groupe BNP Paribas Cardif, la Cartographie des risques fournissant une lecture synthétique des risques techniques portés par l'Actuariat. D'autre part, il a permis de définir une vision partagée des principaux risques entre les différentes fonctions, validant ainsi la trajectoire de suivi des risques qui sont de la responsabilité de l'Actuariat. En effet, le dispositif permet d'élucider de la collecte d'indicateurs, un certain nombre de risques qui seront désormais la priorité de l'Actuariat dans sa mission de tutelle auprès des filiales. Les différents ateliers ont donc permis de s'assurer de la robustesse de la méthodologie en regard du cadre général porté par la fonction Risque.

A ce stade, nous avons identifié, d'un point de vue Corporate, les risques prioritaires liés à nos activités dans les filiales. Ces risques n'ont pas la même matérialité d'une filiale à l'autre, ou ne nécessitent pas le même degré d'implication du Corporate pour les gérer. De plus, certains risques, perçus comme mineur d'un point de vue Corporate ont peut-être une matérialité différente du point de vue des équipes locales. L'approche bottom-up va donc être réalisée pour compléter l'approche top-down de manière à intégrer les équipes locales au dispositif de suivi de leurs risques. De fait, in fine, ce sont les équipes locales qui ont la responsabilité de leurs risques. La réalisation de la cartographie permet de diffuser au sein des équipes locales la culture du risque impulsée au niveau Corporate.

Opérationnellement, il s'agit ensuite de définir concrètement des méthodes et indicateurs pour caractériser les risques et les positionner dans la cartographie. Nous rappelons ici qu'il ne s'agit pas uniquement d'une cartographie classique en fréquence / sévérité. L'objectif est aussi d'évaluer, pour chaque risque, la suffisance des moyens mis en place pour sa gestion. Sur ce dernier aspect le diagnostic porte sur l'efficacité des outils de management du risque, de façon quantitative et aussi

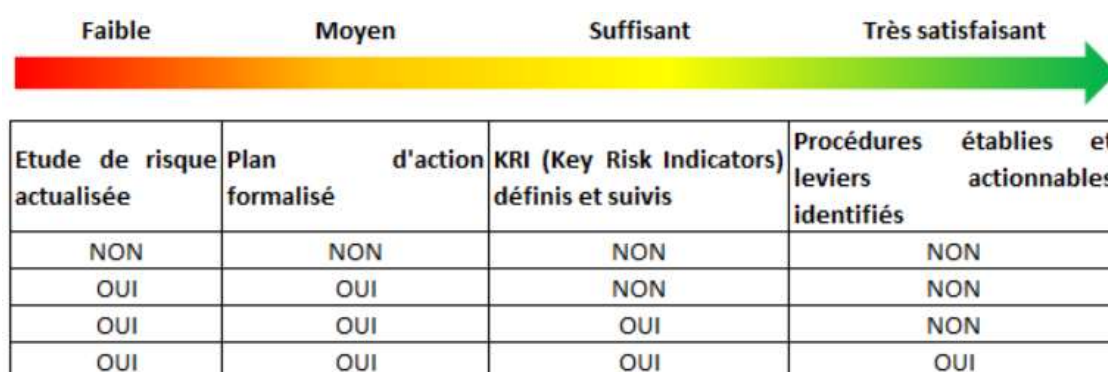
qualitative. La méthodologie suivante a donc été retenue pour déterminer les coordonnées d'un risque donné sur la cartographie

(i) Détermination du montant du risque net

Il faut au préalable déterminer le risque brut caractérisé par la probabilité d'occurrence brute (c'est-à-dire avant application du dispositif d'atténuation du risque) et le coût brut. Ces deux variables sont « croisées » pour obtenir le risque brut. Le détail de la méthode pour « croiser » les variables sera abordé dans la section (iii). Ensuite, il faut mesurer l'impact des mesures d'atténuation du risque sur le risque brut afin de calculer le risque net (occurrence nette « croisée à » la sévérité nette). Un modèle simplifié permettant de « croiser » les différentes variables a été construit puis mis à disposition des équipes locales pour produire la cartographie des risques de l'entité. Ce même modèle permet de classer les montants selon les quatre modalités : Faible, moyen, élevé, très élevé.

(ii) Appréciation de la qualité du management des risques.

De même, la qualité du processus de gestion des risques est un facteur permettant de mesurer la suffisance du dispositif de suivi du risque. Une partie de la qualité du dispositif est effectivement déjà captée dans le passage du risque brut au risque net. Il s'agit ici d'évaluer le processus de gestion du risque lui-même. Schématiquement, l'évaluation peut être représentée ainsi :



(iii) Normalisation des indicateurs quantitatifs.

Il convient ici de préciser que les indicateurs quantitatifs n'ont pas pu être totalement normés du fait de la diversité de la nature des risques et des outils disponibles pour les gérer. De façon très pragmatique, l'équipe de suivi du risque Epargne propose plusieurs indicateurs possibles pour évaluer la sévérité (brute ou nette) d'un risque donné: déviation du résultat, du ratio de solvabilité, des fonds propres, du SCR, du TRA... L'horizon d'évaluation des risques est fixé par le Groupe et c'est un horizon moyen terme. Cette notion de moyen terme est librement déclinée par les entités locales en fonction de la nature de leurs processus internes (en général l'horizon du plan est retenu). Les entités locales choisissent également en autonomie la mesure de risque associée à l'évaluation de leurs risques (moyenne, VaR, TVaR, Max...). Ces choix sont en général faits en cohérence avec leurs pratiques locales, la matérialité du risque et le pouvoir d'influence du groupe. L'équipe de suivi du risque accompagne cependant l'implémentation des calculs et effectue une revue des choix méthodologiques des entités. Cette revue est faite en cohérence avec les priorités identifiées au niveau du top management et en fonction des ressources dont l'entité dispose (outils, RH, applicabilité de la Gouvernance du groupe...). La cartographie actuelle repose donc sur une double subjectivité, celle des équipes Corporate en tant qu'organe de tutelle des entités, mais aussi celle des équipes locales, contrôlée, autour du choix des métriques et des méthodologies.

2. Cas pratiques illustratif de la performance du système de gestion des risques.

Le système de gestion des risques mis en place a déjà pu être expérimenté sur des cas concrets. Il a notamment permis une réduction significative des délais de traitement et l'accélération de la prise de décision.

Exemple 1

Le risque A, est un risque majeur d'une entité matérielle du Groupe et a fait l'objet de plusieurs études successives qui abordent chacune un aspect du sujet. Il s'agit d'un risque très spécifique pour l'entité en question, qu'il a été difficile d'appréhender par les équipes Corporate. La difficulté principale était de construire une métrique univoque qui permettrait de permettre une prise de décision éclairée et partagée par l'ensemble des fonctions impliquées (Risques, Actuariat, Conformité, Finance). L'autre difficulté tient aux faibles capacités d'action sur les contrats déjà en stock, les différents plans d'action se concentrant donc sur la production nouvelle avec un impact relativement faible sur l'amélioration du risque au global. Ce risque a de plus un caractère très contracyclique qui rend difficile la prise de décision.

Les statistiques suivantes permettent d'illustrer l'importance accordée à son traitement :

- Les premières études datent de 2017, avec présentation en Comité de suivi des engagements et mise en œuvre de plans d'actions au niveau local pour réduire le risque du portefeuille. Mais dans un contexte de demandes croissantes auprès des équipes Corporate, le suivi des plans d'action a parfois été dépriorisé.
- L'implémentation des différents plans d'action est suivie à travers un faisceau d'indicateurs dont les montants cibles sont difficiles à définir.

L'approche via les matrices de risque apporte les novations suivantes :

- Une vision globale du risque A par rapport aux autres risques de l'entité qui permet d'évaluer sa contribution aux objectifs stratégiques de l'entité
- La possibilité de définir le niveau de risque résiduel acceptable et les processus de management de risque adaptés pour maintenir le risque sous contrôle dans le temps.

Ces deux éléments ont été définis et le suivi du risque se fait désormais sur la base des éléments collectivement décidés en lien avec la cible de risque résiduel.

Exemple 2.

Le risque B illustre davantage les apports d'une vision transverse et globale du risque. En effet il concerne un portefeuille avec des faibles encours et en run off.

- Au passif, il s'agit de contrats d'épargne avec option de sortie en rente. Pour les clients qui choisissent l'option de sortie en rente, le taux technique et la table de mortalité utilisés pour la liquidation sont garantis au moment de la souscription. Le taux technique à la liquidation est égal au taux technique de la phase d'épargne. Une provision couvrant le risque de longévité est établie pour les assurés qui choisissent l'option de rente. Les paramètres de calcul de la réserve sont prudents, au regard de l'expérience du portefeuille.
- A l'actif, il s'agit d'un portefeuille relativement riche par ses plus-values, notamment obligataires, et dont le rendement annuel a historiquement permis de soutenir l'engagement de taux.

Problématique : L'équipe de suivi du risque en tant que responsable ultime de la suffisance des provisions techniques au niveau Groupe a été sollicitée pour approuver le changement de paramètre de calcul de la provision de longévité.

Réponse : Le risque de longévité semble effectivement sur-provisionné au regard de l'expérience du portefeuille mais il ne constitue pas le seul risque du fonds. Le fonds est riche, mais la richesse est principalement obligataire et diminue mécaniquement lorsque les obligations arrivent à maturité. Cette richesse n'est pas renouvelée dans un environnement de taux bas persistants. Le calcul d'indicateurs prospectifs (test de LAT pour vérifier la suffisance des provisions techniques, ou calcul de valeur S2) ont permis d'évaluer de façon prospective le montant de risque résiduel du portefeuille et de le positionner dans la cartographie de l'entité. La décision finale de ne pas relâcher de provision a été prise en considérant la position cible du risque B dans la cartographie du pays.

III. Organisation de la gestion opérationnelle des risques

1. Intégration de la Cartographie et diffusion de la culture de risques

La Cartographie des risques est un outil essentiel du suivi du risque. Elle permet de disposer à tout moment, d'une stratégie de gestion du risque puisqu'elle donne pour chaque entité les risques prioritaires.

En pratique, la cartographie facilite la communication entre les différentes parties prenantes (équipes locales, fonctions corporate, top management) sur l'évaluation des risques de l'entité en vue de la prise de décision.

- **Sur le stock** des risques déjà identifiés elle fournit une feuille de route des enjeux prioritaires pour ramener l'entité à un niveau global de risque acceptable. Pour chaque risque identifié, les études menées visent à établir collectivement la position résiduelle du risque entre les différentes parties prenantes. La Cartographie en ce sens permet d'objectiver l'adéquation des pratiques de risk management locales avec l'ambition de maîtrise voulue par le Groupe.
- **Lors de l'introduction d'un risque nouveau**, les équipes locales doivent nécessairement le positionner dans la cartographie existante afin d'évaluer son impact sur la situation de risque de l'entité. En ce sens, la cartographie est intégrée à la conduite de l'activité de l'entité, et permet de contrôler en permanence l'adéquation entre les risques résiduels des entités et le dispositif de mitigation attendu par le Groupe.

2. Evaluation du dispositif de suivi du risque et axes d'amélioration identifiés

Le système de gestion des risques proposé permet de disposer d'une vision des risques prioritaires de l'activité épargne avec des outils de suivi du risque structurés et systématisés. Ce dispositif est construit en collaboration avec les équipes locales de façon à être utile au management local en tant que première ligne de défense. La trajectoire de maîtrise des risques est partagée entre le management local et le suivi du risque au niveau Corporate. Le système de gestion des risques est basé sur une approche transverse des risques. Il contribue ainsi non seulement à matérialiser la continuité entre les différences processus de gestion du risque, mais aussi à la définition et à la diffusion d'une culture du risque. Ceci se traduit aujourd'hui par le renforcement des efforts de mise en qualité des données de tous les processus impliqués dans le dispositif.

La mise en place du système actuel a permis de franchir un cap dans la capacité collective, mais surtout au niveau Corporate, à traiter efficacement les risques. Certains éléments pourraient être améliorés afin d'utiliser pleinement les outils dans la gestion effective du risque :

(i) Réduire la manualité

Le système de remontée des indicateurs de suivi du risque implique aujourd'hui une très grande manualité autant dans la collecte des informations, l'exploitation et l'archivage des données. Au-delà du risque opérationnel d'erreur que cela génère, il en résulte également une forte variabilité sur la qualité et la profondeur de l'analyse de risque. En effet, dans un contexte de ressources limitées mais de besoins croissants, le dispositif de suivi du risque fonctionne en flux tendu et la qualité de l'analyse d'un risque dépend fortement de l'expertise des ressources disponibles pour le traiter. Certains contrôles et analyses peuvent être automatisés afin de laisser une plus grande place aux analyses plus sophistiquées. De plus, un dispositif plus automatisé renforcerait les capacités de collecte de données permettant ainsi au dispositif de s'étendre sur certains aspects du risque qui sont aujourd'hui peu exploitées. Par ailleurs, les limites en matières d'archivage aujourd'hui ne permettent pas de suivre efficacement les indicateurs dans le temps. Un dispositif plus automatisé permettrait donc également une sécurisation des analyses réalisées mais aussi une amélioration du suivi des tendances.

(ii) Renforcer les boucles de rétroaction

Le suivi du risque est essentiellement réalisé ex post, c'est-à-dire qu'il porte davantage sur les risque déjà en portefeuille. Les analyses prédictives sont réalisées pour donner un éclairage sur les évolutions du stock sur les aspects provisionnement, solvabilité, valeurs ... et permettent au top management de prendre des actions pour atteindre les objectifs fixés. Ce mécanisme de rétroaction doit être systématisé et étendu notamment au moment de la définition de la politique de souscription.

(iii) Renforcer l'exigence locale en matière d'évaluation du risque

Même si la cartographie des risques fournit désormais une vision partagée des risques des entités, en pratique, son alimentation et son utilisation doivent encore être homogénéisées. En effet les profils de risque et le degré de maturité des entités sont des éléments clés à prendre en compte, mais l'exigence en matière de maîtrise de leurs risques doit primer sur les contraintes opérationnelles. Le dispositif opérationnel actuellement a privilégié une approche pragmatique et adaptée à la gouvernance en place. Il doit nécessairement évoluer pour imposer une transformation des pratiques de façon à faire progresser les entités pour porter leur expertise de maîtrise de leurs risques à un niveau acceptable vis-à-vis des attentes du Groupe.

CONCLUSION

Le risque est la matière première de l'assurance mais, comme pour toutes les industries, il peut également constituer un obstacle à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Dans le contexte socio-économique actuel, le risque s'exprime avec d'autant plus d'acuité qu'il se transforme et devient de plus en plus difficile à capter. Les fonctions Corporate, pour délivrer efficacement leurs missions de tutelle doivent s'adapter à cet environnement évolutif et fortement contraint.

Dans ce papier, nous avons traité d'une proposition d'organisation du suivi du risque en épargne qui garantit l'identification et la priorisation des risques par les fonctions Corporate dans l'accomplissement de leur mission de tutelle. L'outil central de ce dispositif est une cartographie des risques qui permet à la fois d'identifier les risques mais également de les positionner les uns par rapport aux autres. Même si des mécanismes complexes sous-tendent la construction de la cartographie des risques, elle reste un outil performant et simple pour percevoir le risque dans sa globalité et adapter les actions de mitigation. C'est aussi un moyen de communication efficace sur les risques notamment en vue de faire valider par l'ensemble des parties prenantes les risques à gérer de façon prioritaires.

Au-delà des seules fonctions Corporate, l'exercice de prise de hauteur sur les risques doit être systématisé localement pour que les entités, en tant que premiers responsables de leurs risques deviennent à terme elles-mêmes force de proposition pour renforcer le dispositif de maîtrise des risques.