

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Par : ACHRAF JEBABLI et RHESUS LEBAMBA-MOUSSA

Titre : **Mise en œuvre opérationnelle de l'appétence aux risques au sein d'un groupement d'assurance : cas du Groupe LOURMEL**

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 : BEN LAMINE JEBABLI
Prénom : ACHRAF
Signature du stagiaire


Si binôme :


Nom : LEBAMBA-MOUSSA
Prénom : RHESUS
Signature du stagiaire


Table des matières

1	Introduction.....	3
2	Problématique.....	3
3	L'enjeu d'une gouvernance efficiente/efficace au sein du groupe Lourmel.....	4
3.1	Présentation du groupe Lourmel	4
3.2	Système de gouvernance chez Lourmel.....	5
3.3	Le mode de gestion paritaire : comment faire de cette spécificité un atout dans la prise de décision stratégique ?	7
4	Comment déployer la culture du risque au sein des membres du Conseil d'Administration	8
4.1	Prévoir un temps d'apprentissage aide à comprendre le message	8
4.2	Les comités sont un levier dans la diffusion de la culture du risque.....	9
4.3	Les indicateurs sont un levier pertinent pour faire le lien entre une décision stratégique et l'appétence au risques	11
4.3.1	Des indicateurs claires et simples pour faire le lien avec l'appétence.....	11
4.3.2	Choix des leviers de pilotage	14
4.3.3	Illustrations.....	14
4.3.4	Et si les limites de tolérance sont dépassées :	15
4.4	Le séminaire est un moyen idéal pour faire passer des informations anxiogènes et indigestes 15	
5	Vers un dispositif de pilotage adapté à l'organisation et aux métiers du Groupe Lourmel	16
5.1	Cartographie des risques majeurs.....	16
5.2	Gouvernance adaptée dans une situation de crise :.....	19
5.3	Etudes de cas sur les outils de maîtrise du risque.....	20
6	Conclusion.	24
7	Annexe.....	25
8	BIBLIOGRAPHIE.....	34

1 Introduction

Dans un environnement où les Groupes de protection sociale subissent sans cesse des réformes réglementaires : Solvabilité II, réforme de la retraite, contrat responsable, ANI et tout récemment le reste à charge zéro, il est important d'accompagner les membres du Conseil d'Administration dans la compréhension et l'intégration des impacts de toutes ces réformes à prendre en compte au moment de valider la stratégie à adopter par le groupe.

“Depuis 7-8 ans, nous devons faire face quasiment à une réforme par an. Chaque nouvelle mise en conformité nécessite de mobiliser des moyens importants qui, au final, pèsent sur les cotisants”, confirme Bernard Alberto¹, directeur des territoires Est d'Humanis (septembre 2018).

L'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) est dotée aujourd'hui par la réglementation Solvabilité 2 d'un nouvel arsenal de contrôle et de sanctions. A ce titre, l'ACPR a publié le 15 juillet 2020 un rapport² résumant les conclusions d'un examen thématique des cadres de gouvernance et d'appétence pour le risque des institutions du secteur de l'assurance. Parmi les 9 points d'attentions, on retient «...L'efficacité du système de gouvernance d'un organisme d'assurance dépend très largement de la manière dont l'organe de surveillance joue son rôle. Ainsi, il sera mieux préparé à prendre les décisions qui sont de son ressort si ses membres disposent d'une bonne compréhension des métiers de l'entreprise et de la réglementation...Dans la pratique, il n'existe toutefois ni définition du niveau optimal de la compétence collective de l'organe de surveillance, ni de façon objective d'apprécier la légitimité de ses membres. Cela dépend de la forme sociale des organismes, de la nature de leurs activités et des spécificités de leur mode de fonctionnement. »

En effet, plusieurs modes peuvent caractériser la gouvernance parmi lesquels on peut citer : mutualiste, capitalistique.

C'est dans ce contexte d'évolution réglementaire et d'adaptation du mode de gouvernance paritaire que le groupe Lourmel est amené à faire évoluer son dispositif de gouvernance.

2 Problématique

Le Groupe Lourmel est un groupe de protection sociale, dont le conseil d'administration est caractérisé par un mode de gestion paritaire.

Dans ce cadre, assurer un système de gouvernance efficient est un défi dans la mesure où les membres du Conseil d'Administration ont des objectifs et visions hétérogènes mais complémentaires de la notion de solidarité qui constitue le fondement de l'assurance sociale et solidaire française.

L'ACPR, suite à un contrôle au sein du groupe Lourmel en 2018, avait formulé un constat sur :

- l'incomplétude de l'ORSA : nécessité de compléter les indicateurs de suivi des risques et les scénarios de stress test

¹ Complémentaires santé : le diagnostic des réformes

<https://www.presences-grenoble.fr/actualites-industrie-grenoble/complementaires-sante-le-diagnostic-des-reformes.htm>

² Document ACPR publié le juillet 2020 sur les conclusions de la gouvernance

https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2020_acpr_gouvernance_assurance_vf.pdf

- l'implication des administrateurs dans la définition de l'appétence au risques.

Comment préserver ce modèle et quels sont les moyens qui permettent à ces groupes de perdurer avec leur complexité, leur utilité et leur mission sociale tout en absorbant les différentes strates réglementaires notamment celles qui concernent la gouvernance ?

Il existe plusieurs leviers notamment ceux prévus par la réglementation pour accompagner le Groupe Lourmel dans ce changement tout en respectant son identité.

Notre démarche ERM consiste à :

- Analyser et comprendre l'enjeu d'un mode de gestion paritaire dans un dispositif de gouvernance efficient au sein du groupe Lourmel
- Proposer d'une manière concrète un processus de déploiement de la culture de risque au sein des membres du Conseil d'Administration
- Proposer des outils de pilotage et de maîtrise de risques (cartographie des risques majeurs, Plan de Continuité d'Activité en cas de crise, utilisation des USP (Undertaking Specific Parameters) pour améliorer le taux de couverture, choix entre deux programmes de réassurance pour transférer les risques) en complément des dispositifs déjà existants qui seront détaillés dans les parties 3 et 4 du mémoire.

3 L'enjeu d'une gouvernance efficiente/efficace au sein du groupe Lourmel

Nous allons dans cette partie présenter le Groupe Lourmel, revenir sur son dispositif de gouvernance actuel et mettre en exergue la spécificité qu'amène le mode de gestion paritaire dans le dispositif de gouvernance du groupe.

3.1 Présentation du groupe Lourmel

Le Groupe Lourmel est composé de deux entités :

- **CARPILIG/P**, Institution à caractère professionnel, consiste à assurer et gérer le régime prévu par la convention collective nationale de retraite et de prévoyance du 3 juillet 1967 pour le personnel des Imprimeries de Labeur et des Industries Graphiques.
- **L'activité de MGI** consiste à assurer et gérer des contrats frais de soins de santé, majoritairement à titre individuel pour les retraités de la branche des Imprimeries de Labeur et des Industries Graphiques.

Les enjeux du groupe :

Les enjeux du groupe peuvent être déclinés en 3 axes :

- Défi réglementaire :

Le groupe Lourmel a été impacté par la fin des clauses de désignation, ainsi que toutes les réformes réglementaires (portabilité, réforme de la retraite, l'évolution des taxes et de l'impôts).

- Défi financier :

Le groupe doit faire face à la baisse des taux techniques et des taux d'intérêts en général, mais aussi la baisse du rendement du marché des actions.

- Défi commercial :

Avec la fin de la clause de désignation, le groupe doit faire à une concurrence ardue pour protéger son portefeuille.

Le contexte économique global actuel rend également très ardue la mission commerciale.

Les conséquences :

Pour faire face à ces réformes et aux évolutions régulières de la réglementation, le Groupe Lourmel a mis en œuvre les moyens humains et matériels nécessaires pour traiter ces sujets. Toutes ces évolutions n'ont pas été compensées par des évolutions tarifaires depuis quelques années, ce qui a eu un impact non négligeable sur les résultats du groupe (voir annexe 1) :

- La décroissance du secteur professionnel des imprimeries de labour et des industries graphiques observée depuis de nombreuses années perdure
- Un résultat technique déficitaire depuis 4 ans (sauf en 2019 suite à résultat financier exceptionnel suite à une réalisation de plus-values latentes)
- Des coûts de gestion de plus en plus importants (liés entre autres à la sous-traitance et aux embauches).

La stratégie du groupe est de s'adapter :

- à travers la consolidation du business existant en continuant à adapter les offres commerciales et les produits existants via la mise en place de nouveaux canaux de distribution et des nouveaux partenariats
- Et de se développer sur l'offre individuel et le TNS à travers la nouvelle compagnie d'assurance qui vient d'être créée (dont CARPILIG/P et MGI sont les principaux actionnaires).

L'appétence du groupe :

Le groupe Lourmel continue à s'adapter et mettre en place sa stratégie tout en respectant les seuils et les limites de tolérance :

	Groupe Lourmel	Seuil de Tolérance	Seuil Limite
Taux de couverture du SCR	318%	> 250%	> 200%
Taux de couverture du MCR	110%	> 125%	> 100%

Comme beaucoup de structure, Lourmel s'est appuyé sur les outils du Pilier I pour déterminer les indicateurs de surveillance de son appétence.

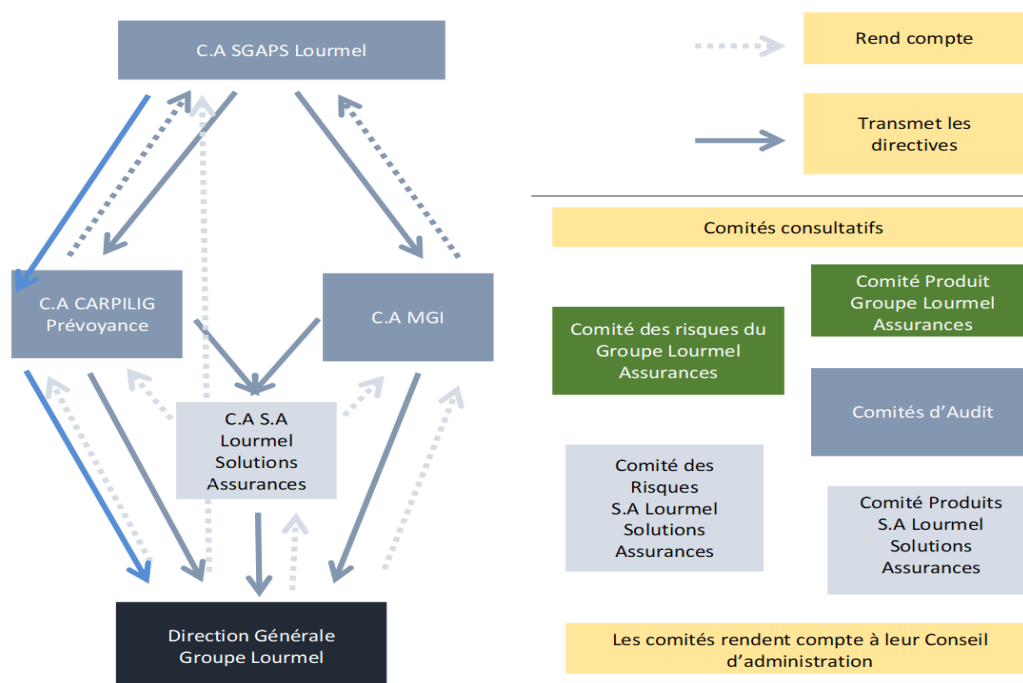
3.2 Système de gouvernance chez Lourmel

Le Groupe Lourmel a mis en place un système de gouvernance qui est conforme à la réglementation SII à savoir :

- des instances : Conseils d'Administration qui se réunit au moins 4 fois par an, Comités d'Audit, Comité produit, Comité des Risques (commun))
- les dirigeants effectifs (Directeur général et Directrice générale déléguée) : principes des 4 yeux
- par les acteurs opérationnels : Comité opérationnel des risques, fonctions clés (Audit Interne, vérification de la Conformité, Actuariat et Gestion des risques)
- un système de contrôle interne

- un dispositif de gestion des risques.

Le schéma du processus décisionnel du Groupe Lourmel Assurances et des filiales de ses membres est le suivant :



Dispositif de gestion des risques chez Lourmel

Depuis le compte de rendu du contrôle ACPR, plusieurs choses ont été mises en place pour améliorer le dispositif de gestion des risques chez Lourmel :

- La cartographie des risques a été enrichie
- Des comités spécifiques mis en place avec la présence des administrateurs pour préparer son Evaluation Interne des Risques et de la Solvabilité (EIRS ou ORSA avec la définition des hypothèses du scénario central et des scénarios de stress)
- Des indicateurs de suivi de risques supplémentaires
- Un processus ORSA plus complet : un enrichissement de l'ORSA avec la mise en place des scénarios de stress par exemple
- Des politiques qui ont été enrichies évoluant avec l'expérience.

Dans le cadre de l'ORSA, les seuils et limites de tolérance ont été déclinés par entité à travers des seuils de fonds propres et de SCR (Solvency Capital Requirement) :

	Situation actuelle	Seuil de Tolérance	Seuil Limite
Fonds propres éligibles CARPILIG/P	195 M€	> 153M€	> 122M€
Fonds propres éligibles MGI	4 M€	> 3 M€	> 2 M€
SCR CARPILIG/P	62 M€	< 78 M€	< 97 M€
SCR MGI	1 M€	< 2 M€	< 3M€

Le SCR est un indicateur très suivi car il fait partie des exigences de l'ORSA mais ce n'est pas le seul.

En plus des métriques présentées dans le tableau, l'appétence est aussi déclinée via la variation du chiffre d'affaires, la variation de la sinistralité et la variation des frais de gestion (ces indicateurs sont détaillés en annexe 2). Cependant, les paramètres ayant un impact significatifs sur ces indicateurs ne sont pas suffisamment suivis.

Par ailleurs, il est vrai qu'au vu des indicateurs qui sont présentés et des seuils bien confortables, une prise de décision par exemple sur l'augmentation des cotisations afin d'équilibrer le résultat technique peut paraître compliquée : les administrateurs peuvent être tentés de justifier leur position par le fait que le Groupe Lourmel dispose des fonds propres conséquents. Or le SCR et les fonds propres à un instant donné ne permettent pas de mesurer les conséquences futures des décisions prises aujourd'hui.

3.3 Le mode de gestion paritaire : comment faire de cette spécificité un atout dans la prise de décision stratégique ?

Le Conseil d'administration du Groupe Lourmel se caractérise par sa gestion paritaire où les partenaires sociaux occupent une place importante. Au sein de la commission paritaire, on retrouve des représentants de salariés et des représentants d'entreprises.

Deux idées fortes sont communes à cet édifice. D'abord, sortir d'une logique historique d'affrontement et de contestation sociale en plaçant les partenaires sociaux en situation de responsabilité, donc des décisions prises en commun. Ensuite, établir un équilibre des pouvoirs entre les organisations syndicales et les représentants du patronat.

Ces deux objectifs conservent aujourd'hui toute leur pertinence. Ils répondent même au bon fonctionnement d'un État moderne où la vie démocratique ne saurait se limiter aux seules élections politiques. Les institutions de représentation des salariés dans l'entreprise, la négociation collective à tous les niveaux et les organismes paritaires constituent les multiples aspects de ce qui se résume sous le terme de « dialogue social ». Donc, ces deux parties participent pleinement dans la prise des décisions stratégiques.

Le retour de l'ACPR quant à l'implication des membres du Conseil d'administration dans la définition de l'appétence révèle l'importance qu'accorde le régulateur au rôle du Conseil au sein du dispositif de gouvernance.

Ce qui est intéressant dans le paritarisme est que non seulement on a la présence des patronats et aussi des salariés au sein du Conseil d'Administration. Ce qui rend le dialogue à la fois riche et compliqué. Mais cette diversité constitue une force et une richesse des modes de gouvernance en France.

Ce modèle paritaire et social est extrêmement important en France.

Il est important et on lui reconnaît plusieurs vertus incontestables comme le témoigne Claude Bébéar (et d'autres intervenants) dans l'ouvrage³ publié par l'Institut Montaigne « Dernière chance pour la paritarisme de gestion » :

- la gouvernance est partagée à égalité entre représentants des employeurs et des salariés pour la gestion en commun d'un service « d'utilité sociale »

³ Dernière chance pour le paritarisme de gestion RAPPORT - MARS 2017

<https://www.institutmontaigne.org/publications/derniere-chance-pour-le-paritarisme-de-gestion>

- la provenance des fonds gérés repose sur un financement assuré exclusivement (ou très majoritairement) par des cotisations assises sur les salaires et le travail et non par l'impôt
- les partenaires sociaux en position de décision disposent d'une véritable autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics pour la gestion de l'activité ou de l'organisme concerné
- le périmètre d'intervention des organismes ou activités concernés est limité aux seuls cotisants (par exemple, les salariés pour l'assurance-chômage)
- le fondement de la démarche est contractuel
- le paritarisme de gestion représente un incontestable vecteur de pacification sociale

Il est important de rappeler l'utilité des groupes paritaires dans le contexte de crise actuelle (COVID 19). Ils ont accompagné leurs salariés, mis en place des fonds de solidarité permettant ainsi aux entreprises de faire face à la crise, reporté les délais de paiement de cotisations et exonéré de celle-ci quand cela a été nécessaire.

Dans ce contexte, il est d'autant plus important, compte tenu des difficultés que rencontre le marché avec toutes les réformes réglementaires et les taux bas, de mettre les administrateurs au centre des décisions importantes. D'autant plus que c'est leur rôle inscrits dans les textes réglementaires.

Pour terminer, le paritarisme apporte une complexité supplémentaire par rapport aux modes de gouvernance standards qui existent dans les sociétés traditionnelles d'assurance, qui paraît très intéressante à analyser dans le cadre de notre problématique.

4 Comment déployer la culture du risque au sein des membres du Conseil d'Administration

Notre mémoire s'inscrit dans une démarche concrète mise en œuvre au sein du Groupe Lourmel.

Ainsi, plusieurs échanges avec les dirigeants (le directeur technique, le directeur général) ainsi que d'autres membres du Conseil d'Administration ont lieu pour déterminer ensemble quels sont les leviers adaptés pour accompagner le groupe dans son adaptation face à tous ces changements, il en ressort :

- Un besoin complémentaire de formation sur les notions de l'assurance et de la solvabilité
- Un besoin de mettre en place un comité ALM
- Un besoin d'avoir des moments dédiés autour des leviers de pilotage sans qu'il y ait une prise de décision (en mode apprentissage).

4.1 Prévoir un temps d'apprentissage aide à comprendre le message

Pour que notre message passe bien, il est important de suivre quelques règles⁴ :

- Prendre le temps et la progressivité nécessaire à chaque fois que possible pour présenter les sujets anxigènes ou complexes tout en restant synthétique
- Être pédagogue : présenter les sujets de manière simple avec des exemples concrets, et abaisser les barrières et la gêne que l'on peut éprouver à exprimer son incompréhension
- Capter l'intérêt en étant ludique voire drôle en introduisant des animations, des variations d'activités, des présentations vivantes, des manipulations d'outil, des jeux

⁴ Communication de la fonction Gestion des Risques avec la Direction Effective de l'entreprise et le Conseil d'Administration

collaboratifs lorsque le temps le permet (cours Anne Marion sur la communication au CA).

Ainsi, nous proposons des formations autour de ces thèmes (détail en Annexe 3 et 4) :

- Les bases de l'assurance et spécificités d'un Groupe de Protection Sociale
- L'essentiel de Solvabilité II pour les administrateurs.

4.2 Les comités sont un levier dans la diffusion de la culture du risque

Le temps du Conseil est un temps restreint, d'où l'importance d'avoir un relais efficace via des comités dédiés. Plus propice aux études et aux débats, ils permettent de préparer les décisions avec des intervenants en nombre plus restreint et plus spécialisés.

C'est dans ce contexte qu'un comité ALM et suivi de la trésorerie va être créé (en complément des autres comités existants). Il sera dédié à toutes les problématiques des taux bas, de liquidité, de l'échéancier de l'actif-passif et de l'allocation du portefeuille d'actifs.

Autour de ce comité, on doit faire participer le responsable de comptabilité, les financiers, la gestion des risques et les membres du Conseil d'Administration.

Le comité se réunit 2 à 4 fois et à la demande des membres du Conseil d'Administration.

Les indicateurs à mettre en place et à suivre :

- L'évolution de la courbe des taux
- Une mesure de la liquidité
- Le gap de duration entre l'actif et le passif
- La déformation de l'allocation
- La liquidité du portefeuille d'actifs
- Les émetteurs, les pays et les secteurs
- Le niveau des plus-value latentes et des plus-value réalisées.

Illustration

- Le risque de liquidité : est le risque que les ressources en cash-flux soient insuffisantes pour satisfaire les besoins actuels en cash-flows, à moins de faire appel à des financements à des taux excessifs ou de procéder à la vente forcée d'actifs financier

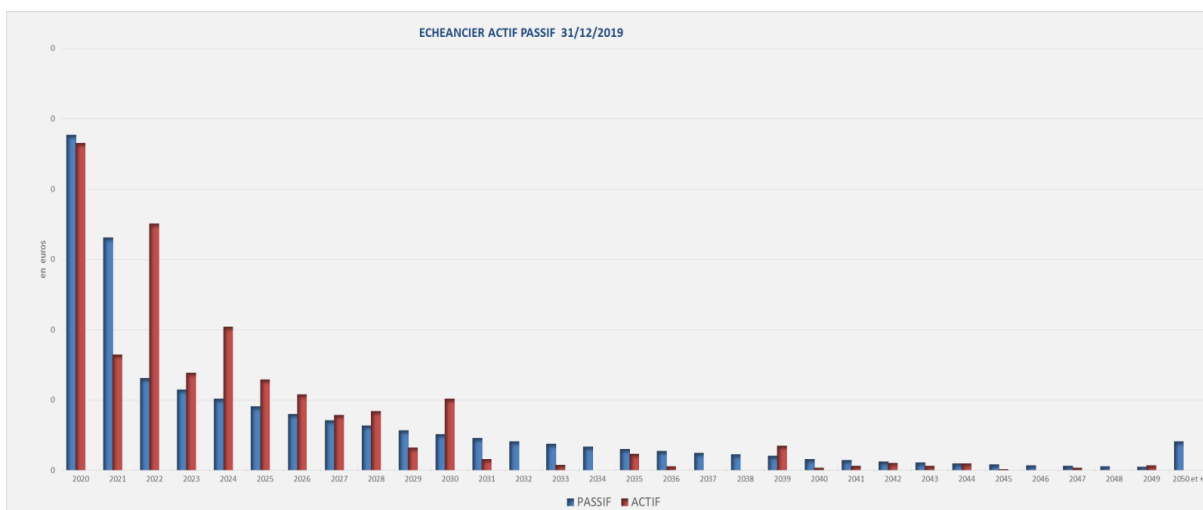
A court terme, la liquidité peut être suivie par le suivi de la trésorerie nette, qui permet d'anticiper mensuellement le niveau de la trésorerie à investir dans un cas de variation positive. La prévision des mois à venir est basée sur l'utilisation des cadences faites sur l'historique, et en l'appliquant sur les montants annuels estimés (par exemple basés sur les projections ORSA).

Nature	01/01/N	01/02/N	01/03/N	01/04/N	01/05/N	01/06/N	01/07/N	01/08/N	01/09/N	01/10/N	01/11/N	01/12/N	N estimé
VARIATION DE TRESORERIE EN ME	2,0	-1,9	-1,1	-0,6	18,7	-6,0	3,4	6,7	11,6	-14,7	-3,8	-10,4	3,8
Dont flux d'exploitation	-2,5	-1,5	-9,9	-7,6	5,7	-6,2	3,2	-3,2	-3,7	-0,1	-4,4	3,5	-26,8
Dont flux des participations	-0,2	-0,2	-0,4	-1,2	-2,6	-0,2	-1,4	-0,2	-0,4	-4,5	0,7	-4,2	-14,5
Dont flux des placements financiers	4,6	-0,2	9,1	8,1	15,6	0,4	1,6	10,1	15,7	-10,1	-0,2	-9,7	45,1
COTISATIONS	27,1	20,6	20,8	17,4	21,6	23,9	27,3	23,0	21,5	21,9	23,2	23,8	272,0
Cadence N-1										8%	9%	9%	
PRESTATIONS	-25,0	-19,2	-27,3	-21,6	-17,6	-25,1	-20,3	-20,9	-21,0	-20,5	-21,8	-19,8	-260,1
Cadence N-1										8%	8%	8%	
REASSURANCE FLUX NETS	-1,3	-0,3	0,0	-0,4	8,0	0,0	-0,9	0,1	-0,4	-0,2	-0,9	0,0	3,6
Cadence N-1										-7%	-24%	0%	
AUTRES CHARGES ET IMPOTS	-3,2	-2,6	-3,4	-3,0	-6,3	-5,0	-3,0	-5,4	-3,7	-1,3	-4,9	-0,5	-42,3
Cadence N-1										3%	12%	1%	
FLUX DES PARTICIPATIONS	-0,2	-0,2	-0,4	-1,2	-2,6	-0,2	-1,4	-0,2	-0,4	-4,5	0,7	-4,2	-14,5
Cadence N-1										31%	-5%	29%	
PLACEMENTS FINANCIERS	4,6	-0,2	9,1	8,1	15,6	0,4	1,6	10,1	15,7	-10,1	-0,2	-9,7	55,1
Cadence N-1										-18%	0%	-18%	

Ce suivi de la trésorerie est complété par un suivi de l'échéancier de gap de trésorerie à long terme.

L'échéancier de gap de trésorerie permet de vérifier le caractère suffisant de trésorerie courante telle qu'à chaque instant, l'entité dispose de la liquidité nécessaire pour régler ses prestations envers les adhérents : il s'agit en effet de comparer en situation de run off les flux financiers d'entrée, avec les flux de sortie. Ainsi pour une année donnée, un rapport inférieur à 100% signifie que la totalité des flux des actifs ne peut pas réguler les sorties à cet instant. Son utilisation permet donc de déterminer les échéances pour lesquelles des impasses ou à l'inverse des excédents trop importants de trésorerie sont à craindre : il s'agit alors de lisser dans le temps les flux entrants et sortants, et ainsi de limiter le risque de marché lié à la discontinuité des investissements.

Le principe que nous proposons est d'utiliser le rapport entre flux actif et le flux de passif



Le but étant de savoir jusqu'à quel niveau les administrateurs sont prêts à accepter le risque sans pour autant mettre en péril la solvabilité de l'entreprise.

A titre d'illustration, dans le contexte du COVID, il y a une dimension sociale importante car concrètement le suivi du risque de liquidité permet d'estimer les marges de manœuvre permettant à l'Institution d'accepter les reports de paiement et l'annulation de cotisations tout en continuant à payer les prestations et les autres charges. L'administrateur à travers cet indicateur doit placer le curseur entre :

- Le coté social : l'accompagnement des adhérents
- Un niveau de sécurité permettant de préserver les fonds propres.

4.3 Les indicateurs sont un levier pertinent pour faire le lien entre une décision stratégique et l'appétence au risques

Après des échanges avec le responsable gestion des risques, la mission qui nous a été confiée était de construire un outil dynamique et visuel qui permet de mettre en perspectives quelques décisions stratégiques que les administrateurs sont amenés à prendre.

Il y a donc plusieurs dimensions à prendre compte :

- Choix des indicateurs de surveillance de l'appétence
- Choix de leviers de pilotage : ensemble de paramètres sur lesquels l'entité va pouvoir jouer pour déterminer ou respecter un niveau d'appétence donné
- L'horizon de projection pour les indicateurs : donne de la visibilité sur les impacts futurs d'une décision prise aujourd'hui et ce sur un horizon cohérent avec celui de la matérialisation des risques
- Nombre de scénario pour chaque levier : assez exhaustif pour inclure les scénarios probables mais qui ne soit pas trop long à mettre en place

Toutes ces dimensions ont été intégrées dans un outil Excel : « outil d'aide à la décision » détaillé en annexe 5.

4.3.1 Des indicateurs claires et simples pour faire le lien avec l'appétence

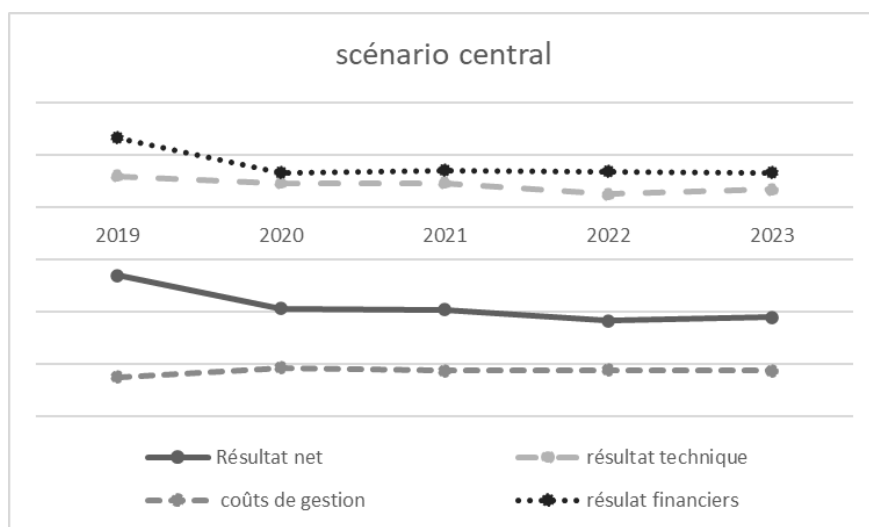
En plus de l'indicateur « ratio de solvabilité » qui est suivi actuellement, d'autres indicateurs sont proposés dans l'outil :

Le résultat net comptable est indicateur apprécié par le Conseil d'Administration

Le choix de cet indicateur est pertinent pour répondre à une des problématiques à laquelle on est confronté : les administrateurs trouvent que les fonds propres au sens SII sont suffisants et que l'entité est riche.

Cela permet de montrer de manière visuelle que si rien n'est entrepris, le résultat va s'effondrer sur l'horizon de projection et l'entité va s'appauvrir.

Donc la première étape consiste à projeter le résultat dans un scénario où rien change ne change par rapport à la situation actuelle et à montrer, la décomposition du résultat : résultat technique, les frais de gestion et le résultat financier.



Cette première étape peut être un prérequis en effet.

La définition des seuils et des limites de tolérance nécessitent une approche par scénario, il est possible de proposer des limites et seuils de tolérance d'une manière empirique.

Ensuite ces seuils peuvent être définis à travers une probabilité de ruine sur un horizon donné.

	Seuil de tolérance	Seuil limite	au 31/12/2019
Résultat net hors impact réglementaires	> 0 M€	- déficitaire deux ans de suite - déficit > -1M€	1,2 M€

Cette déclinaison de l'appétence pourra être validée ou revue en utilisant l'outil d'aide à la décision. Cette étape nécessite de nombreux aller-retours entre les opérationnels et les différentes parties prenantes, et ne peut donc être intégrée dans le mémoire par manque de temps (en annexe 6 : les différents étapes de la déclinaison de l'appétence).

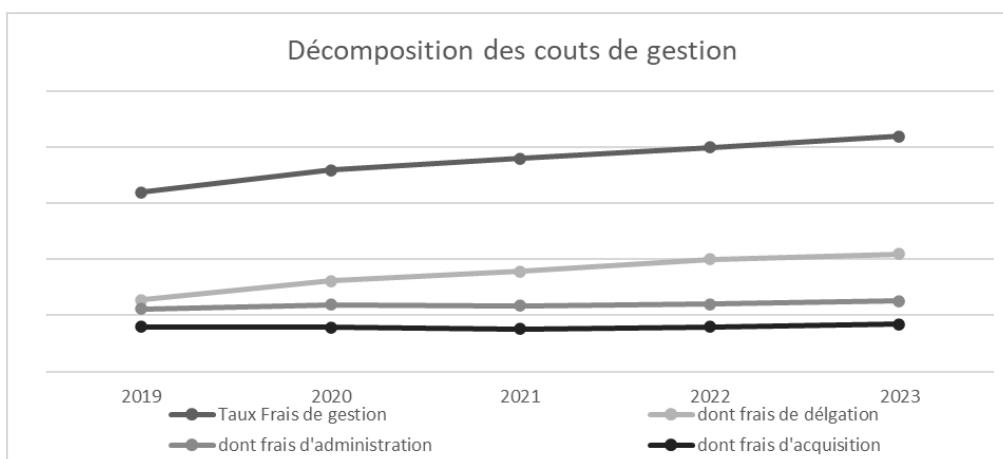
Des frais maîtrisés sont le signe d'une bonne gestion de risque (Frederic Heinrich dans son cours sur le lobbying)

Trois risques ont été identifiés :

- Une évolution croissante des frais de structure supérieure à l'évolution du chiffre d'affaires
- Des frais de délégation en hausse du fait d'un recours croissant à la sous-traitance mais également une hausse des frais externes liée au consulting
- Dissymétrie d'information : le budget est actualisé plusieurs fois dans l'année, cependant compte tenu de la périodicité du conseil celui-ci n'a pas l'information au fil de l'eau.

De ce fait, lors de la validation du budget, un climat de tension et d'incompréhension des chiffres peut se mettre en place.

Sur les marchés, les taux de frais de gestion sont autour de 17%.



Si le groupe affiche des frais de gestion supérieurs aux taux pratiqués par le marché, cela risque d'impacter son portefeuille avec les résiliations infra-annuelles.

Pour être concurrentiel, tout en gardant la possibilité de se développer, nous proposons donc cette formulation pour cet indicateur :

- Le taux de frais de gestion ne doit pas excéder le taux du marché, 17%.

	Seuil de tolérance	Seuil limite	au 31/12/2019
Taux de frais de gestion	< = 17%	dérive de +5% par rapport au seuil de tolérance	16%

Cas concret d'une étude sur la maîtrise de coûts de gestion

Une étude de cas a été réalisée suite à la demande de la directrice commerciale pour justifier l'embauche de 3 collaborateurs au sein de ses équipes et du gain potentiel sur le chiffre d'affaires lié à ces recrutements.

Notre démarche se repose sur une approche par scénario :

- Le chiffre d'affaires baisse de manière progressive chaque année (10% en n+1, 15% en n+2, 20% en n+3 et 25% en n+4), équivalent à une baisse d'environ 50%
- Le chiffre d'affaires baisse mais de manière moins importante (10% en n+1, 8% en n+2, 7% en n+3 et 7% en n+4), équivalent à une baisse d'environ 30% et des frais de gestion en hausse.

Cette méthode permet de montrer qu'on peut accepter une dérive des coûts afin de préserver une partie de notre chiffre d'affaires (détail en annexe 8) .

Le niveau de plus-value latente est un levier pour faire face à la baisse des revenus et à l'impact de la baisse des taux technique : jusqu'où ?

Il paraît judicieux de remonter les informations des niveaux des plus-values latentes et plus-values réalisées au Conseil d'Administration.

Nous proposons donc un autre indicateur, le niveau de plus-values réalisées par rapport au stock de plus-values latentes pour chaque année.

Cet indicateur permet de donner une idée :

- Soit sur la richesse latente et donc les marges de manœuvres
- Soit de visualiser le risque potentiel en cas de besoin de trésorerie couplé avec une situation de moins-value latente.

Cet indicateur permet de rendre compte de la capacité à reconstituer ou pas son stock de plus-value latente compte de tenue de l'allocation du portefeuille, des conditions et des perspectives du marché.

Les plus-values latentes cachent le déficit technique.

4.3.2 Choix des leviers de pilotage

Les outils de Pilotage sont identifiés en lien avec les enjeux de l'entité et sa stratégie.

Par exemple, pour les perspectives de développement, le suivi des affaires nouvelles est un levier pertinent.

Par ailleurs, face à une concurrence accrue, le suivi des résiliations est également un indicateur pertinent.

Une évolution de la sinistralité reste évidemment primordial à suivre pour la stratégie commerciale employée et en temps voulu mettre les actions de redressements.

Enfin, l'entité peut également adapter ses traités de réassurance actuels.

Les leviers de pilotage qui vont être intégrés dans l'outil d'aide à la décision sont les suivants :

Leviers de Pilotage
Montant des résiliations
Montant des affaires nouvelles
Taux d'évolution des ratios de sinistralité
Niveau des redressements
Evolution des frais de gestion
Réallocation du Portefeuille d'Actifs
Evolution de la courbe des taux
Taux de réassurance

4.3.3 Illustrations

Dans cette partie, nous illustrons l'impact de quelques leviers de pilotages sur le résultat comptable et le taux de couverture :

	Impact sur le résultat comptable	Impact sur le taux de couverture prudentiel
Réduction des frais de gestion	++	+
Redressement du portefeuille en prévoyance et/ou en Santé	+	++
Développement avec des affaires nouvelles équilibrées à 100 %	+	+
Etoffement du programme de réassurance	-	+

4.3.4 Et si les limites de tolérance sont dépassées :

En cas de dépassement des limites définis, la mise en œuvre des plans d'actions suivants est proposée sur les éléments suivants :

1. La marge d'assurance avec des redressements plus importants que les dernières années et des résiliations initiées sur des contrats fortement déficitaires. Ces mesures impacteraient les rapports de charge futurs.
2. Les frais de gestion : une limitation de leur évolution, ce qui aura un impact sur le résultat social et les provisions prudentielles
3. Le portefeuille financier : une réallocation envisagée afin de mieux adosser l'actif et le passif, et de désensibiliser le bilan à la baisse des taux. La conséquence sera une augmentation de la part obligataire au détriment du résultat financier.
4. Le taux de couverture avec l'étude une amélioration de la marge de solvabilité (SCR) et de provisions prudentielles. Plusieurs sujets sont traités au-delà des trois plans d'actions ci-dessus :
 - La mise en place d'une table interne de provisionnement des risques incapacité et invalidité en attente.
 - La mise en place d'une solution de réassurance qui couvrirait mieux le groupe en cas de forte sinistralité (Stop loss).
 - Des redressements complémentaires à ceux initiés
 - La mise en place d'une poche d'actions de long terme (LTEIP) qui permet de limiter les chocs.
 - L'amélioration du taux de recouvrement des créances.

4.4 Le séminaire est un moyen idéal pour faire passer des informations anxiogènes et indigestes

Pour présenter cet outil d'aide à la décision, nous proposons aux administrateurs un séminaire de deux jours autour de quatre ateliers :

- Retour sur les journées de formation pour voir ce qui a été retenu et éventuellement la nécessité de revenir sur des points non encore assimilés (bien prendre en considération le temps)
- Présentation et prise en main de l'outil d'aide à la décision
- Une séance d'échange sur les risques majeurs (détaillée dans la partie 5.1)

- Et enfin, une présentation des outils de pilotage et de maîtrise des risques que nous proposons (détaillée dans la partie 5.2).

A la différence des formations, ce séminaire sera plus un temps d'échange et de partage dans un contexte moins conditionné, où les différents membres du Conseil ne sont pas en représentations et pourraient s'exprimer plus librement.

Le but de ce séminaire n'est pas d'en sortir avec la liste des décisions stratégiques du groupe, ni de définir l'appétence en lien avec la stratégie du groupe, mais de s'armer de bons outils et de moyens qui permettront lors du prochain Conseil un débat équitable, dans lequel toutes les parties prenantes prennent conscience de l'impact d'une décision aujourd'hui sur les résultats futurs.

5 Vers un dispositif de pilotage adapté à l'organisation et aux métiers du Groupe Lourmel

La partie précédente était consacrée à l'apprentissage et la compréhension de la manière d'évaluer les risques. Dans cette partie, nous allons proposer des outils pour les piloter et les maîtriser.

5.1 Cartographie des risques majeurs

Pour bien préparer le séminaire en amont, nous avons eu l'occasion d'échanger avec les membres dirigeants sur les risques qu'ils craignent, voir les risques qui peuvent empêcher ou rendre difficile une prise de décision et empêcher l'atteinte d'un objectif stratégique du Groupe Lourmel. Le but étant d'en débattre lors du séminaire, de les synthétiser et de faire réfléchir aux différents moyens de maîtrise ces risques et de surtout les croiser avec ceux que craignent les administrateurs.

Les risques majeurs que craignent les dirigeants sont synthétisés dans le tableau suivant :

	Nom du Risque	Description du risque	Elements de maitrise de ce risque
1	Changement d'environnement réglementaire / politique / etc.	Evolution de la réglementation sur la retraite ou la prévoyance	Lobbying / Plan stratégique / Diversification
2	Politique (interne)	Dissensions politiques internes (patronat et syndicats)	?
3	Conformité	Non respect des exigences réglementaires en matière de conformité (RGPD, LCB/FT, Pratiques commerciales, etc.)	Fonction clé conformité (veille et moyens suffisants)
4	conflit d'intérêt avec les membres	Du fait de la position dominante de la représentation de CARPILIG/P s'il y a des produits qui pourraient être commercialisés par les 2 membres	
5	Solidarité financière limitée pour un des membres	Disproportion financière entre les 2 membres	
6	allongement du circuit de décision	Toute décision stratégique des membres doit passer préalablement par la SGAPS	
7	Changement d'environnement réglementaire / politique / etc.	Evolution de la réglementation sur la retraite ou la prévoyance	Lobbying / Plan stratégique / Diversification
8	Politique (interne)	Dissensions politiques internes (patronat et syndicats)	?
9	Conformité	Non respect des exigences réglementaires en matière de conformité (RGPD, LCB/FT, Pratiques commerciales, etc.)	Fonction clé conformité (veille et moyens suffisants)
10	Rentabilité	Chargement des produits imposés par la CCN / la branche : difficulté à équilibrer le portefeuille	Lobbying
11	Diversification	Dans le cas de CARPILIG, nous ne sommes pas autorisés à développer des produits pour des branches autres que l'imprimerie. Les commerciaux n'ont donc qu'une offre très limitée à proposer à leurs clients (pas de diversification du risque), qui par ailleurs est accentuée quand la branche est en difficulté.	Création d'une autre structure juridique permettant la diversification des produits
12	Gouvernance produits	Lourdeur associée à de multiples validation : comité produits, conseil d'administration, comité des risques ... etc. qui est par ailleurs multiplié par la multiplicité des codes associés (mutualité pour MGI, code des assurances pour Lourmel SA, code de la secu pour Carpilig....). si on prend l'exemple de MGI, la tarification et le règlement associés aux produits sont validés en conseil chaque année, ce qui ne nous permet pas de répondre de manière agile aux besoins de distributeurs nécessitant de la flexibilité comme Lesfurets.com	Diversification vers d'autres structures juridiques
13	Dogmatique	La gouvernance de la SGAPS en partie par des syndicats a pu freiner/stopper le développement de produits répondant aux besoins de nos clients car en opposition avec les philosophies pronées par les syndicats (ex IFC avec IL)	

Une des solutions que nous pouvons apporter pour les risques en lien direct avec la prise de décision reste une « communication claire » entre toutes les parties prenantes du processus de gouvernance du Groupe Lourmel. Il nous semble qu'une proposition bien expliquée et bien argumentée à destination d'autres membres du Conseil d'Administration seraient plus facilement acceptée.

Pour les risques en lien avec les considérations dogmatiques, il est nécessaire de prendre en compte les sensibilités de chacune des parties lors des échanges qui vont mener à la prise des décisions. Donc, prendre le temps de considérer les positions de chacune des parties.

Pour ajouter à la liste des risques obtenue suite à cette sollicitation, nous avons pensé en tant que futur CRO (Chief Risk Officer) à proposer d'autres risques qui nous paraissent majeurs pour compléter cette cartographie.

Nous avons identifié les risques suivants :

- Risques Redressements :

Lors des décisions concernant les redressements, les administrateurs ne comprennent pas l'utilité d'un redressement au vue du niveau des fonds propres confortables, donc la décision peut être bloquée. C'est toute la problématique de la vision court-termiste versus une vision à long terme.

Quand il n'y a pas de redressements pour rééquilibrer les résultats déficitaire de l'entité, les fonds propres vont finir par s'épuiser alors que le but est de les préserver.

- Risque d'une deuxième vague COVID 19

Bon nombre d'entreprises durement touchées par le confinement craignent de ne pas survivre à un deuxième confinement.

Si à la suite du premier confinement, le groupe a réussi à se mettre en ordre de marche comme tous les acteurs de la place, il n'en demeure pas moins que la crainte d'un deuxième confinement et des difficultés qu'il va aggraver est là.

Plusieurs sous-jacents à ce risque :

- Risque humain et social : est-ce que les collaborateurs sont assez forts psychologiquement et prêts à être reconfinés, après la période de déconfinement et la reprise partielle du travail qui leur a permis de nouveau de renouer le contact social
- Risque digitalisation : est-ce que le Système d'information (SI) est protégé contre les cyber-attaques, et quels sont les outils et les mesures mis en place pour se protéger ?
- Risque avec les sous-traitants et les délégataires : les opérations et les flux, les relations sont maintenues ?
- Risque financier : le re-confinement peut toucher les entreprises assurées, avec les impacts du premier confinement qui vont se voir sur la fin de l'année, la cession d'activité et le chômage partiel auront pour impact de moindres cotisations et des retards de paiement. Le groupe peut se trouver en situation de manque de trésorerie.

Il est donc primordial de se préparer dès maintenant pour être en mesure de surmonter de nouvelles restrictions ou un deuxième confinement.

- Risque de dérive des coûts :

Les frais de gestion sont en hausse continue et peuvent dériver du budget initial qui a été voté par le Conseil d'Administration. De ce fait, les membres du conseil peuvent ne pas comprendre ce décalage. Sensément si ces derniers n'ont pas été mis au courant à chaque étape de la déviation des frais par rapport au budget.

Dans ces conditions, les membres du Conseil d'Administration peuvent être amenés à refuser de valider le budget présenté ce qui pose une réelle problématique car ce refus peut être un frein au développement des nouveaux produits, des nouveaux projets dans un contexte où la stratégie du groupe est plutôt sur des projets de développement qui peuvent faire augmenter les frais de gestion.

- Risque modèle : La directive solvabilité 2 est-elle réellement adaptée à la taille du Groupe Lourmel ?

Dans la littérature, le risque de modèle englobe différents types de risques (voir annexe 7).

Dans le cas de notre mémoire, le risque de modèle se manifeste dans le fait que l'utilisation de la formule standard qui permet de calculer les indicateurs définis dans l'appétence au risque, surestime ces derniers. Le calibrage de la formule standard a été effectué à partir du profil moyen de l'ensemble des acteurs européens de l'assurance. En effet, en utilisant la formule standard, il y a des paramètres qui ne correspondent pas au profil de risque du groupe Lourmel. Et donc leur utilisation peut augmenter le coût en capital.

5.2 Gouvernance adaptée dans une situation de crise :

Quoi de plus efficace que tester la fiabilité de son système de gouvernance pendant une crise ? En période de crise, tout va très vite. Les priorités d'un jour en termes de risques majeurs ne sont plus celles du lendemain. Du Conseil d'Administration (CA) jusqu'à l'opérationnel de terrain, les processus s'accroissent. Le stress est permanent, les équipes « surbookées ». Le reporting existant sur les risques devient trop lent. Des estimations deviennent préférables à des chiffres exacts disponibles après plusieurs semaines. Faire circuler l'information à travers des circuits courts devient primordial, afin de pouvoir donner aux dirigeants les moyens de décider vite.

Les dirigeants doivent se pencher sur un certain nombre d'enjeux importants et sur les mesures à prendre pour non seulement réagir dès maintenant aux violentes secousses commerciales, mais aussi prendre les mesures requises afin de réorienter leurs activités et de revoir leur plan de continuité d'activité.

Il est vivement conseillé de se pencher sur ces actions qui nous paraissent importantes :

- Accorder la priorité à la sécurité et à la mobilisation continue du personnel
- Redéfinir la stratégie de continuité des affaires
- Communiquer avec les parties prenantes concernées
- Utiliser pleinement les politiques gouvernementales de soutien
- Bâtir la résilience en vue de se préparer à la nouvelle réalité

La première étape lors du déclenchement d'un processus de crise est le Plan de Continuité d'Activités (PCA). Nous avons donc cherché à proposer des évolutions au PCA déjà mis en place actuellement au sein du groupe Lourmel, et qui est sera adapté dans un scénario d'une deuxième vague de la COVID 19.

Plan de continuation d'activité

Le Plan de Continuité d'Activités (PCA) a pour objectif de permettre au Groupe de retrouver une situation opérationnelle, dans les meilleurs délais et conditions (mêmes dégradées), pendant et après une crise.

Le déclenchement du PCA lors de la première vague nous a permis d'appréhender les points d'améliorations, des leviers d'amélioration.

Le but est de renforcer la solidité du dispositif de continuité d'activité existant.

Suite au déclenchement du PCA, le groupe a mis en place un tableau de bord avec un ensemble d'indicateurs suivi spécifiques à cette crise.

Au vu de l'importance de la dimension « relation clients » au sein du groupe, le tableau de bord se doit d'être enrichi avec ces différents indicateurs :

Relation clients						
Metier	Indicateur	Objectif	Niveau	Seuils d'alerte	Risque	Plan d'action
Taux de décroché téléphonique	Développement contrats collectifs, Gestion des entreprise et des prestations	90%	81%	Taux<80%	insatisfaction client	Transferer de charges ponctuel
	Développement contrats individuels et Gestion de la part des partenaire du groupe Lourmel	90%	82%	Taux<80%		
	Le standard	90%	95%	Taux<80%		
Gestion des Mails	Développement contrats collectifs, Gestion des entreprise et des prestations	70% Delais de reponse 2 jours	28%	Taux<80%	insatisfaction client	Transferer de charges ponctuel
	Développement contrats individuels et Gestion de la part des partenaire du groupe Lourmel	70% Delais de reponse 2 jours	42%	Taux<80%		
	Le standard	90%	95%	Taux<80%		
Gestion des réclamations	Par des réclamations traitées sous 10 Jours	90%	95%	Taux<80%	insatisfaction client	Transferer de charges ponctuel

5.3 Etudes de cas sur les outils de maitrise du risque

Dans les entreprises d'assurance de taille de Lourmel, deux choses paraissent fondamentales à savoir : la nécessité de faire les économies sur les fonds propres et l'importance d'avoir une bonne politique de gestion des risques par la maîtrise des coûts.

Nous allons à travers deux exemples simples et clairs, montrer comment la direction générale ainsi que les membres du Conseil d'Administration peuvent faire des choix sur des décisions qui vont éventuellement avoir un impact important dans la stratégie de gestion des risques.

➤ Cas d'optimisation du coût de capital par le choix d'un model adapté

Notre exemple ici vise à démontrer comment la direction générale du Groupe Lourmel peut suite à une décision stratégique, faire des économies sur les fonds propres.

Nous allons limiter notre étude sur le SCR de souscription santé de MGI.

Nous allons montrer les bénéfices d'utiliser les méthodes du modèle interne versus modèle standard.

En tant que CRO, on doit éclairer les administrateurs sur le choix de l'utilisation d'un modèle à la place d'un autre.

Dans cette étude, nous allons utiliser un modèle interne partiel « très simplifié » basé sur l'utilisation des USP (méthode détaillée en annexe 9). Il est important de rappeler ici que l'utilisation des USP nécessite une validation au préalable de l'ACPR.

Ainsi, l'approche par calibrage des USP repose sur la détermination des facteurs de volatilité de chaque segment sur la base des données internes de l'entreprise concernée ou de données directement pertinentes pour les opérations de cette entreprise.

Les étapes de calcul

Pour la modélisation nous allons procéder de la manière suivante :

- ✓ Disposer d'un historique de la sinistralité (dans notre cas 10 années des S/P combinés)
- ✓ Détermination d'un facteur de crédibilité
- ✓ Détermination du Sigma et de Beta de la formule

En passant par la formule standard, le coût en capital présenté dans le premier tableau est nettement plus élevé qu'en passant par la méthode des USP.

SCR Santé Non Assimilé à la Vie		
Calcul SCR S2 standard		
	V	sigma
Base volume de prime	4 080 689 €	5,00%
Volume Réserves	300 480 €	5,00%
sigma lob	4,84%	
Calcul SCR Health NSLT (Primes & réserves)	635 839 €	

- **M1 : Méthode des moindres carrés**

Méthode des moindres carrés		
	V	sigma
Base volume de prime	4 080 689 €	3,83%
Volume Réserves	300 480 €	5,00%
sigma lob	3,75%	
SCR Health NLST (USP)	492 856 €	
Réduction du SCR de	22,49%	

- **M2 : Méthode Lognormale**

Méthode LogNormale		
	V	sigma
Base volume de prime	4 080 689 €	3,90%
Volume Réserves	300 480 €	5,00%
sigma lob	3,81%	
SCR Health NLST (USP)	501 401 €	
Réduction du SCR de	21,14%	

La réduction du SCR va permet de réaliser des économies en besoin du capital et va permettre ainsi d'investir ce gain vers d'autres activités qui peuvent être porteuses de richesse.

D'après nos estimations, la mise en place des USP pourrait vous permettre de réduire le SCR Souscription Santé de :	21,14%
--	---------------

	SFCR 2019
SCR health NSLT	10 000
Somme des SCR - avant diversification	20 000
SCR Total - effet diversification	15 000

Estimation de la réduction du SCR Total	10,57%
--	---------------

En conclusion : Le calibrage des USP pourraient s'avérer plus favorable pour le Groupe Lourmel, en particulier de l'entité MGI. Cependant, Les méthodes de calibrage reposent sur la validation statistique d'hypothèses théoriques. Cette validation n'est possible que si les données sont de qualité et si l'historique est suffisamment profond. Par ailleurs, une connaissance accrue du profil de risque ainsi qu'une maîtrise des ratios S/P sont des prérequis primordiaux pour mener à bien un projet USP et garantir une optimisation du capital pour la compagnie. Et obtenir l'autorisation de l'ACPR....

- Réassurance outils d'optimisation des fonds propres : arbitrage utilisation Réassurance proportionnelle (QP) et traité non proportionnel.

La deuxième étude de cas que nous proposons rentre dans le cadre de la gestion des risques par les coûts (les coûts de réassurance). La Direction générale pourrait réaliser des arbitrages dans la mise en place d'un traité de réassurance qui correspond au niveau du risque auquel le portefeuille est exposé. Pour cela, nous pouvons dans le cadre d'un atelier, montrer par exemple chiffré simple, les gains qu'on peut réaliser suite à l'optimisation de notre programme de réassurance. Ainsi, cette forme d'optimisation de réassurance pourrait sans doute constituer un vrai moyen de maîtriser les risques et ceci, devrait avoir un impact significatif dans la réalisation des objectifs stratégiques.

Dans cette étude de cas, nous allons montrer les avantages de l'utilisation **d'un traité stop loss** Versus **un traité en Quote-part**.

	2015	2016	2017	2018	2019
Cotisation brute	4 835	4 450	4 601	4 866	4 965
Prestation brute	- 3 662	- 3 507	- 3 478	- 3 752	- 3 747
PNB brut réassurance	1 173	943	1 123	1 114	1 218
QP 20% (2% commission)	958	772	917	911	994
Stop Loss - 112%	1 117	892	1 070	1 058	1 161
Augmentation du PNB	16,67%	15,49%	16,72%	16,18%	16,76%

Traité en Quote-Part	
Quote-part	20,00% <= réduction du SCR de souscription de 20%
Taux de commission	2%
Traité en Stop Loss	
Priorité	112% <= réduction du SCR souscription de 20%
Taux de prime	1,15%

Les deux traités produiraient la même économie de SCR. Le portefeuille Santé étant bénéficiaire, le passage au stop loss permettra d'augmenter les résultats techniques de 150k€ par an pour ce niveau d'activité. De plus, Lourmel sera protégé contre les risques systémiques, notamment le risque épidémie, ce contre quoi le Quote-part (QP) ne protège pas.

Le principal message que nous voulons faire passer par la mise en pratique de ces deux études de cas reste, est que nous pouvons éclairer notre conseil d'administration sur la nécessité par exemple de mettre en place un modèle interne (complet ou partiel) qui va sera en phase avec notre profil de risque (Donc, un gain en fonds propre) et d'autres part une optimisation de traité de réassurance peut permettre de réduire les coûts de réassurance pour le Groupe Lourmel. C'est moins cher ?

6 Conclusion.

Dans ce mémoire, nous avons souhaité mettre l'accent sur la problématique liée à l'appétence aux risques dans la prise de décisions des administrateurs au sein du Groupe Lourmel. Ainsi, ce sujet nous a paru d'actualité au regard des nombreux défis auxquels le Groupe, comme d'autres sociétés, devront faire face à court et moyen terme.

Nous avons mis un accent particulier sur le mode de gouvernance et toutes ces parties prenantes. Ce qu'il faut retenir de notre analyse reste le fait que le modèle de gestion partiaire n'a pas encore dit son dernier mot sa mission sociale est d'autant plus d'actualité dans le contexte actuel. Alors, faisons de notre mieux pour que ça fonctionne encore.

Au-delà des métriques aujourd'hui privilégiées au sein du groupe Lourmel, nous avons voulu faire évoluer le dispositif en proposant d'autres indicateurs qui nous ont paru simple à comprendre, clairs et faciles à déployer de façon opérationnelle. Ainsi, ces indicateurs vont faciliter la prise des décisions.

Donc, la mise en place de ces indicateurs doit être soutenue par une conduite du changement à grande échelle dans l'entreprise, afin de sensibiliser l'équipe dirigeante jusqu'au ComEx et l'AMSB. Cela comprend un programme important d'accompagnement, par de l'information régulière et par des actions de formation et de sensibilisation à la culture du risque.

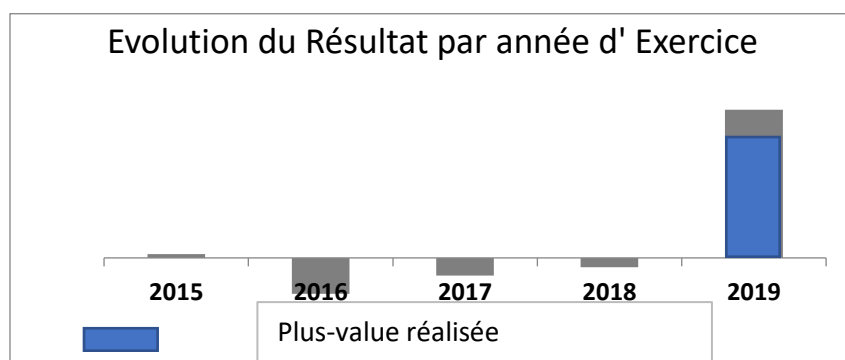
L'étude de cas a permis de montrer comment par un choix de modèle approprié ou par une optimisation des traités de réassurance, le Groupe Lourmel pourra réduire le besoin en fonds propres et les économies réalisées peuvent être affectées à d'autres activités nécessaires pour le développement de la société.

Nous avons aussi développé un outil dynamique d'aide à la décision à destination des membres du conseil d'administration.

Pour terminer, il est important de retenir que l'appétence aux risques dépend de plusieurs choses parmi lesquelles on peut citer : le niveau de richesse de l'entreprise, sa culture, son histoire, son environnement. Tout ce que nous avons évoqué dans ce mémoire de gestion de risques peut être remis en cause dans une situation particulière (exemple dans une situation de crise). Dans ce cas le bon sens devrait l'emporter devant tous les scénarios prédéfinis et qui ne tiennent pas compte de la réalité. Enfin, notre mémoire nous l'avons réalisé comme une étape d'un processus qui doit continuer à être déployer.

7 Annexe.

Annexe 1 : Impact sur le résultat du groupe Lourmel



Annexe 2 : les indicateurs mis en place dans le cadre de l'appétence

INDICATEURS ORSA				
Nombre de participants	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Prévoyance conventionnelle	60 006	57 674	55 470	Seuil > 50 000 salariés
Prévoyance supplémentaire	5 195	5 144	5 349	Appétence à 5 ans : +5000
Santé collective CARPILIG/P	0	8	2 202	-
Santé individuelle MGI	4 588	4 608	4 487	-
Taux de résiliation santé individuelle (MGI)	8,2%	7,5%	10,1%	< 15%
Taux de nouvelles adhésions santé individuelle (MGI)	5,2%	7,9%	7,6%	-
Taux de représentativité dans la branche	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Ent. cotisantes Prévoyance / Ent. cotisantes ARRCO	105,1%	104,5%	103,5%	Seuil > 70%
Sal.cotisants Prévoyance / Sal. cotisants ARRCO	103,5%	103,2%	102,8%	
Montants des cotisations encaissées (K€)	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Total CARPILIG	30 086	29 019	29 858	Seuil > 24 M€
<i>dont Prévoyance en conventionnel</i>	27 674	26 650	26 772	
<i>dont Prévoyance supplémentaire en collectif</i>	1 476	1 497	1 765	Appétence à 5 ans : 34 M€
<i>dont Prévoyance supplémentaire en individuel</i>	936	872	577	
<i>dont Santé</i>	0	0	744	
Total MGI	5 051	4 911	4 597	-
Frais de gestion	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Frais de gestion CARPILIG/P (K€)	2 900	3 504	4 005	-
Frais de gestion / cotisations acquises	9,7%	12,4%	13,3%	-
Frais de gestion MGI (K€)	1 025	1 135	1 091	-
Frais de gestion / cotisations acquises	20,3%	23,5%	24,5%	< 25%
Décaissements / Encaissements	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Prévoyance conventionnelle	98,6%	101,0%	98,9%	-
Prévoyance supplémentaire	76,7%	70,0%	64,3%	
Santé CARPILIG/P	-	-	93,4%	
Santé MGI	66,9%	70,5%	71,2%	
Nbre sinistres annuels	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Incapacité de travail (Prev. Conv.)	12 849	12 291	11 884	-
Invalidité (Prev. Conv.)	144	180	154	-
Décès (Prev. Conv.)	90	106	107	-
Nbre nvx arrêts / Nbre personnes couvertes (Conv.)	0,259	0,259	0,260	-
Solvabilité	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Couverture de SCR CARPILIG/P	x 4,3	x 4,3	en cours	Alerte si < 250% ou -25pb
Couverture de SCR MGI	x 4,6	x 3,4	en cours	Seuil limite > 200%
SCR Marché/Placements (valeur marché) CARPILIG/P	9,8%	10,7%	en cours	-
Taux	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Taux rendement de l'actif (CARPILIG/P)	2,62%	2,11%	1,65%	Taux technique inférieur au taux de rendement
Taux technique (CARPILIG/P)	1,48%	0,96%	0,52%	
Taux act. net à l'achat du port. obligataire (CARPILIG/P)	3,18%	2,35%	2,24%	
Liquidité	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
OPCVM monétaires / Prestations payées + frais (CARPILIG/P)	10,2 mois	8,2 mois	6,0 mois	-
OPCVM monétaires / Prestations payés + frais (MGI)	9,3 mois	9,3 mois	11,0 mois	-
Réclamations	2014	2015	2016	Tolérance / Appétence
Nombre de réclamations (CARPILIG/P)	224	185	en cours	-
Nombre de réclamations (MGI)	192	295	en cours	-
Nombre de dossiers soumis à la CRG(*) CARPILIG/P	15	8	10	-
Nombre d'actions en cours auprès du Médiateur	2	0	2	-
Nombre d'actions en cours auprès des Tribunaux	0	0	0	-

Annexe 3 : plan détaillé de la formation les fondamentaux de l'assurance

LES FONDAMENTAUX DE L'ASSURANCE

Novembre-Décembre 2020
Durée: 1 journée

Formateur: Rhésus Lebamba (Risk manager Actuary)
Participants: Les collaborateurs LOURMEL



1

Objectifs

Décrypter le marché de l'assurance et Maltriser les bases des assurances
Distinguer les différentes catégories de contrats et assimiler leurs mécanismes

Pour qui ?

Responsables juridiques et leurs collaborateurs, les Commerciaux, Collaborateurs au sein du service assurance, Toute personne intégrant ou travaillant dans une entreprise d'assurances(nouveaux collaborateurs), qui souhaite comprendre l'activité d'assurance. Toutes les personnes souhaitant s'initier à la culture de l'assurance.

Prérequis

Évoluer dans le secteur de l'assurance ou travailler avec les acteurs de l'assurance



2

Formation: les fondamentaux de l'assurance

Sommaire

- 1- **Les intervenants au contrat et les différents produits d'assurance**
- 2- **Les contrats santé & prévoyance**
- 3- **La souscription**
- 4- **La validation d'un produit d'assurance**
- 5- **La vente d'un produit d'assurance**
- 6- **Mise en gestion et suivi des produits**
- 7- **Construire et lire un Compte de Résultat**
- 8- **Réassurance**



3

Annexe 4 : plan détaillé de la formation solvabilité II pour les administrateurs

L'essentiel de Solvabilité II pour les administrateurs

Novembre-Décembre 2020
Durée: 1 journée

Formateur: Responsable gestion des Risques
Participants: Les membres du conseil d'administration

1

Objectifs

Comprendre les enjeux et obligations inhérentes à la fonction d'administrateur dans le contexte de Solvabilité II

Pour qui ?

Les membres du conseil d'administration.
Mutuelle/Institution de prévoyance

Prérequis

Évoluer dans le secteur de l'assurance ou travailler avec les acteurs de l'assurance

2

Formation: L'essentiel de Solvabilité II pour les administrateurs

Sommaire

- ❖ Le pilier I : les 4 éléments clés
 - La notion de vision économique de l'assurance
 - Les notions de « Solvency Capital Rééquipements » SCR et de ruine économique
 - Les grandes lignes du calcul du SCR
 - Les principes clés de la formule standard et la notion de ratio de couverture
- ❖ Le pilier 2, les notions fondamentales de gouvernance et l'ORSA
 - Quels sont les points d'intérêts pour les administrateurs,
 - Eclairage sur les notions de cartographie des risques, d'appétence, de tolérance
 - Appréhender les limites de risques et les indicateurs de risques
- ❖ Le pilier 3 en deux schémas synthétiques

CAS PRATIQUE mise en application des éléments vus, tout particulièrement ceux du pilier 2, dans un cas pratique visant à une réflexion sur les enjeux majeurs pour votre entreprise

3

Annexe 5 : Outil d'aide à la décision

Cet outil se base sur une approche par scénario.

On dispose d'un scénario central qui correspond à un jeu d'hypothèse en lien avec le Business Plan du groupe.

Très synthétiquement, pour un scénario la démarche est la suivante :



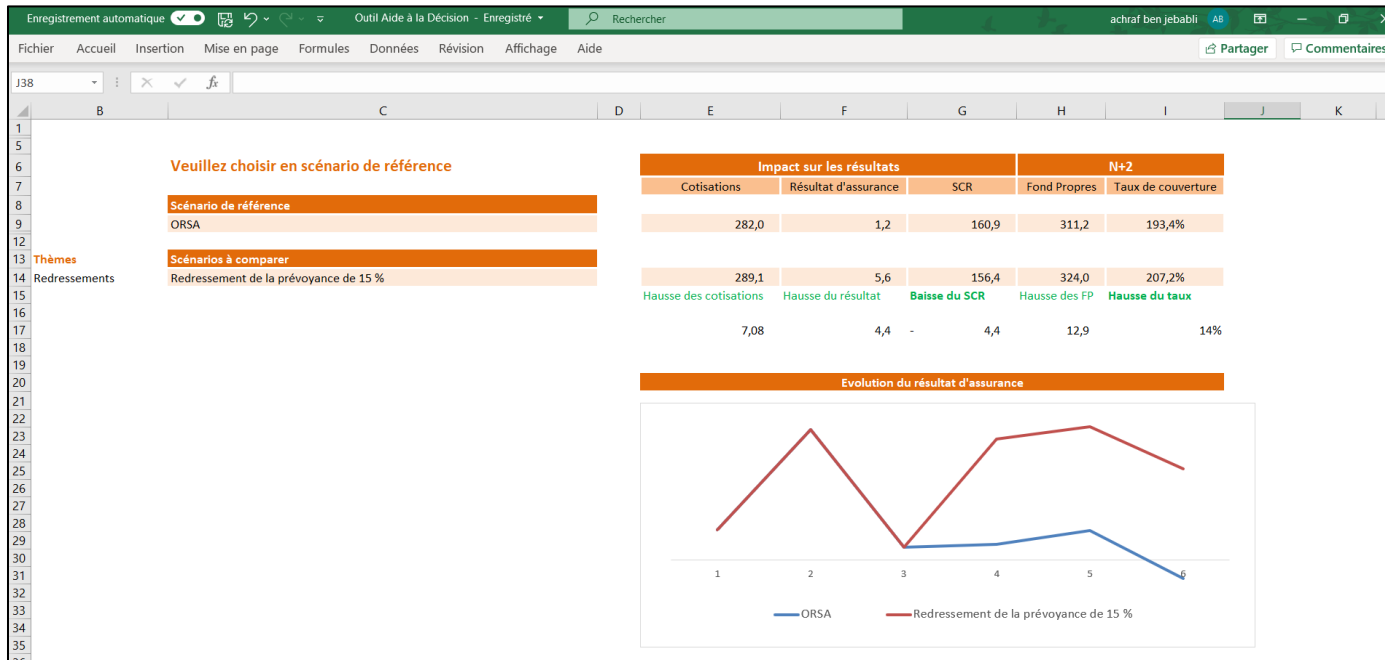
Ensuite, pour chaque levier de pilotage, on définit des évolutions différents (hausse ou baisse) et des niveaux différents (+10%, -5%) .

Les scénarios sélectionnés sont résumés dans ce tableau.

Leviers de Pilotage	Valeur en scénario central	Scénarios probables
Montant des résiliations	-4M€	Baisse du chiffres d'affaires - 10 M€ en Prévoyance avec Prévoyance
		Baisse du chiffres d'affaires - 10 M€ en Santé avec Prévoyance
		Baisse du chiffres d'affaires - 20 M€ en Prévoyance avec Prévoyance
		Baisse du chiffres d'affaires - 20 M€ en Santé avec Prévoyance
Montant des affaires nouvelles	+5M€	Hausse du chiffre d'affaires 10 M€ en santé avec P/C à 100 %
		Hausse du chiffre d'affaires 10 M€ en santé avec P/C à 110 %
		Hausse du chiffre d'affaires 10 M€ en santé avec P/C à 90 %
		Hausse du chiffre d'affaires 20 M€ en santé avec P/C à 100 %
		Hausse du chiffre d'affaires 20 M€ en santé avec P/C à 110 %
		Hausse du chiffre d'affaires 20 M€ en santé avec P/C à 90 %
		Hausse du chiffre d'affaires 30 M€ en santé avec P/C à 100 %
		Hausse du chiffre d'affaires 30 M€ en santé avec P/C à 110 %
		Hausse du chiffre d'affaires 30 M€ en santé avec P/C à 90 %
Taux d'évolution des rations de sinistralité	Santé : +3% Prévoyance : +6%	Dégradation du P/C Prévoyance de 10 %
		Dégradation du P/C Prévoyance de 15 %
		Dégradation du P/C Prévoyance de 5 %
		Dégradation du P/C Santé de 10 %
		Dégradation du P/C Santé de 15 %
		Dégradation du P/C Santé de 5 %
Niveau des redressements	1%	Redressement de de la Prévoyance de 10 %
		Redressement de de la Prévoyance de 15 %
		Redressement de de la Prévoyance de 5 %
Evolution des frais de gestion	3%	Baisse des frais de gestion de 10 %
		Baisse des frais de gestion de 5 %
		Hausse des frais de gestion de 10 %
		Hausse des frais de gestion de 5 %
Réallocation du Portefeuille		Réallocation avec augmentation de la part action 10 %
		Réallocation avec augmentation de la part action 20 %
		Réallocation avec augmentation de la part action 30 %
		Réallocation avec augmentation de la part obligataire 10 %
		Réallocation avec augmentation de la part obligataire 20 %
		Réallocation avec augmentation de la part obligataire 30 %
Evolution de la courbe des taux		Baisse de la courbe des taux de 10 %
		Baisse de la courbe des taux de 15 %
		Baisse de la courbe des taux de 5 %
		Hausse de la courbe des taux de 10 %
		Hausse de la courbe des taux de 15 %
		Hausse de la courbe des taux de 5 %
Taux de réassurance		0 % de réassurance
		100 % en réassurance
		50 % en réassurance

Pour chacun des scénarios, on applique le même schéma que le scénario central pour obtenir l'impact sur les indicateurs suivis.

Les résultats sont directement accessible à travers cet interface :



Annexe 6 : La déclinaison de l'appétence, une aide à la décision stratégique nécessitant de nombreux aller-retours



Annexe 7 : sources potentielles du risque modèle

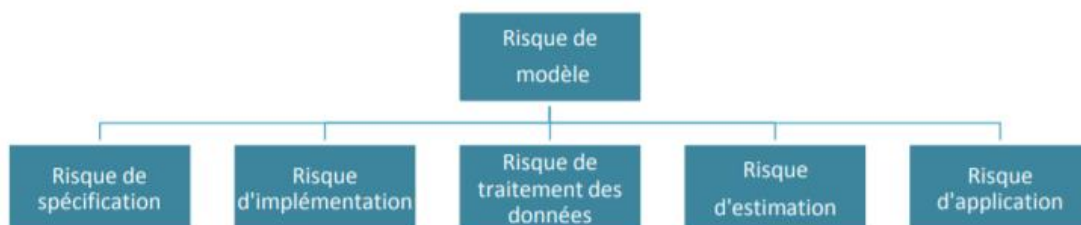


Figure 1 : Organigramme des sources potentielles du risque de modèle

Annexe 8 : Cas concret d'une étude sur la maîtrise de coûts de gestion

CA sur le marché historique (en K€)				
Années	2 020	2 021	2 022	2 023
Hypothèse haute	10%	15%	20%	25%
Primes	24 809	21 087	16 870	12 652

CA sur le marché historique (en K€)				
Années	2 020	2 021	2 022	2 023
Hypothèse basse	10%	8%	7%	7%
Primes	24 809	22 824	21 226	19 740

- Le risque de dégradation de la situation de l'imprimerie est prégnant avec une forte accélération possible en conséquence de la crise sanitaire
- Risque accru de perte de clientèle d'entreprises en recherche d'économies



- 2 axes stratégiques à travailler :

- **Le multiéquipement :**

Evolution des taux de pénétration	2020	2021	2022	2023
Prév sup (cadre)	43%	50%	55%	60%
Santé (dans carpiilig)	5%	10%	15%	20%
TNS Prev	1%	5%	10%	15%
TNS Santé	1%	10%	20%	25%
Evolution du CA (K€)	2020	2021	2022	2023
Prév sup (cadre)	3 254	3 784	4 540	5 297
Santé (dans carpiilig)	2 111	4 222	6 333	8 444
TNS Prev	30	150	300	450
TNS Santé	33	325	650	813
TOTAL	5 428	8 481	11 823	15 004

Total pondéré à 4 ans
(8% d'attrition moyenne
par an)

13 803

- **La rétention**

CA sur le marché historique (en K€)				
Années	2 020	2 021	2 022	2 023
Hypothèse basse	10%	8%	7%	7%
Primes	24 809	22 824	21 226	19 740
Avec 2 Nouvelles embauches	5,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Primes	26 187	25 139	24 134	23 168

2 commerciaux + evolution assistance Co	2020	2021	2022	2023	Total Coûts (avec évolution salariale)
SALAIRES BRUTS (K€)		150	153	156	
SALAIRES CHARGES (K€)		300	306	312	
Frais professionnels		100	100	100	
Total		550	559	568	1 677

Annexe 9 : Méthode des USP , calibrage risque de prime

La réglementation (Annexe 17 du règlement délégué du 10 octobre 2014) impose aux compagnies souhaitant recalibrer par les USP le risque de primes et de réserves une méthode, appelée « méthode Lognormale ».

Des hypothèses préalables au calibrage du risque de prime doivent être vérifiées et validées :

- Hypothèse 1 : Relation proportionnelle entre les pertes agrégées et les primes.
- Hypothèse 2 : Relation d'ordre 2 entre la variance des pertes et les primes.
- Hypothèse 3 : Les pertes agrégées suivent une distribution Lognormale.
- Hypothèse 4 : Les critères d'estimation par maximum de vraisemblance sont vérifiés. Cela signifie que les sinistres sont indépendants et identiquement distribués (iid.).

La validation de l'hypothèse 1 peut s'effectuer via un test de régression linéaire. La validation de l'hypothèse 2 peut se faire en complément de l'hypothèse 1 : les résidus de la régression linéaire précédente doivent suivre une loi normale. La validation se fait via des tests statistiques ou par une validation graphique (QQ-plot).

La validation des hypothèses 3 et 4 :

La statistique étant retraitée des sinistres catastrophes (pris en compte dans le module Catastrophe de la Formule Standard), les sinistres sont généralement indépendants et identiquement distribués. Il est donc possible de valider par maximum de vraisemblance leur caractère Lognormal.

Cette validation peut se faire par des tests d'adéquation ou encore par une validation graphique et est généralement vérifiée en assurance non-vie.

Les méthodes statistiques suivantes sont appliquées pour valider ces hypothèses :

Test de Kolmogorov-Smirnov

Le principe du test de Kolmogorov Smirnov (KS) consiste à trouver le maximum des différences entre les fonctions de répartition empirique et théorique :

$$D = \max_x |F_n(x) - F_X(x)|$$

Avec F_n la fonction de répartition empirique et F_X la fonction de répartition théorique.

Si ce résultat dépasse la statistique de Kolmogorov Smirnov (disponible dans la table de Kolmogorov Smirnov), l'hypothèse d'adéquation à la loi théorique est rejetée.

Test QQ-plot

Un graphique QQ-plot (diagramme Quantile-Quantile) permet de visualiser si la distribution d'une variable dans un échantillon se rapproche d'une distribution théorique spécifique. Il donne les quantiles de la distribution empirique en fonction des quantiles de la distribution théorique envisagée.

De manière générale, un graphe QQ-plot a pour coordonnées les points suivants :

$$(F_X^{-1}(F_n(x_{i:n})); X_{i:n})$$

F_X est la fonction de répartition de la loi théorique.

F_n est la fonction de répartition empirique de l'échantillon.

Le symbole $i:n$ signifie que les données sont classées dans l'ordre croissant.

Si l'échantillon de référence se rapproche de la distribution théorique, alors la forme du graphique QQ-plot est de forme linéaire.

Méthode du maximum de vraisemblance

Les paramètres de la loi Log-normale estimés par la méthode du maximum de vraisemblance (MV) se calculent comme suit :

$$\hat{\mu}_{MV} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \ln(X_i)$$

$$\hat{\sigma}_{MV} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\ln(X_i) - \hat{\mu}_{MV})^2}$$

Pour la loi normale, les estimateurs du maximum de vraisemblance (MV) des paramètres correspondent à la moyenne et à l'écart type empiriques :

$$\hat{\mu}_{MV} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

$$\hat{\sigma}_{MV} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \hat{\mu}_{MV})^2}$$

8 BIBLIOGRAPHIE

- Rapport ACPR 2007
https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/media/2017/08/18/assurance_rapport.pdf
- La gouvernance de Covéa plus que jamais dans le viseur du superviseur français
<https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/la-gouvernance-de-covea-plus-que-jamais-dans-le-viseur-du-superviseur-francais-1201402>
- Complémentaires santé : le diagnostic des réformes
<https://www.presences-grenoble.fr/actualites-industrie-grenoble/complementaires-sante-le-diagnostic-des-reformes.htm>
- Comment améliorer l'évaluation de la performance du conseil d'administration ? Eitan Elbazis | février 21, 2019
<https://diligent.com/fr/blog/evaluation-de-la-performance-du-conseil/>
- Risque de modèle
<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01073386/document>