

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 14/11/2019

Par : Bruno FLEURY et Tahmoor QURESHI

Titre : Plan Préventif de Rétablissement en assurances : quelle valeur ajoutée au dispositif de gestion des risques existant ?

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 : FLEURY

Prénom : BRUNO

Signature du stagiaire



Si binôme :

Nom : QURESHI

Prénom : TAHMOOR

Signature du stagiaire



Plan Préventif de Rétablissement en assurances :
quelle valeur ajoutée au dispositif de gestion des
risques existant ?

Mémoire 2019

Formation Expert en Management des Risques Financiers et Assurantiels

Bruno Fleury

Tahmoor Qureshi

Sommaire

1. Remerciements	3
2. Contexte réglementaire du nouveau régime de résolution en assurances	3
2.1. Une source européenne et internationale	3
2.2. Quelques exemples européens	4
2.3. Une initiative française	4
2.4. Le nouveau régime de résolution en assurance et ses objectifs	4
3. Exigences réglementaires du PPR assurances et objectif du mémoire	5
3.1. Définition du PPR	5
3.2. Calendrier de première en œuvre	6
3.3. Objectif du mémoire	6
4. Préconisations PPR et liens avec un dispositif ERM existant	7
4.1. Fonctions critiques	7
4.2. Indicateurs	8
4.3. Scénarios extrêmes	9
4.4. Mesures de rétablissement	12
4.5. Gouvernance du PPR et communication	19
5. Conclusion	22
6. Bibliographie	23
7. Annexes	24
7.1. Préconisations d'indicateurs	24

1. Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Stéphane Loisel, directeur de la formation Expert ERM (*Enterprise Risk Management*), et Claire Boutin, notre tutrice, qui nous ont donné de précieux conseils pour traiter le sujet du PPR dans le cadre d'un mémoire ERM.

Nous remercions aussi l'ensemble des intervenants des cours de la formation, et plus spécifiquement Frédéric Heinrich pour son apport d'expérience à la fois réglementaire et opérationnelle.

Il en est de même pour Benoit Courmont et Remi Saucié qui ont traité pendant leurs cours le sujet de la gestion de crise.

Nous adressons aussi nos remerciements à Yannick Appert-Raullin pour ses conseils donnés lors de la phase finale de rédaction.

2. Contexte réglementaire du nouveau régime de résolution en assurances

2.1. Une source européenne et internationale

La mise en place d'une exigence de plan de résolution en France trouve son origine dans la crise financière de l'Euro en 2011.

L'Union Européenne (UE) s'est dotée d'un cadre de résolution pour les banques en 2014 avec la directive BRRD, mais les législateurs n'ont rien prévu à l'époque pour les compagnies d'assurance ou de réassurance.

La Commission Européenne a réalisé en 2012 une revue des institutions non bancaires en Europe et a décidé de mener une réflexion pour mettre en place un mécanisme de redressement et de résolution dans le secteur de l'assurance et de la réassurance.

Ces travaux réglementaires ont été mis en sommeil pendant près de 4 ans. En décembre 2016, l'Autorité Européenne des Assurances et des Pensions Professionnelles (AEAPP), en anglais *European Insurance and Occupational Pensions Authority* (EIOPA), a lancé en réponse une consultation auprès de l'industrie pour recueillir des avis sur les bénéfices d'une approche harmonisée en Europe du redressement et de la résolution pour les assureurs.

La réglementation européenne Solvabilité 2 (S2), entrée en vigueur en 2016, pose les bases d'une évaluation de la solvabilité d'une compagnie d'assurance à un moment donné à travers le Capital de Solvabilité Requis (SCR) et en prospectif, dans la projection de l'Evaluation Interne des Risques et de la Solvabilité (ORSA ou EIRS en français) sur la base de scénarios adverses bicentennaires. Cependant Solvabilité 2 ne traite pas de gestion de crise avérée, d'où certaines disparités dans la gestion de la liquidation dans les pays de l'UE.

En juillet 2017, l'EIOPA a conclu positivement à la question de sa consultation en publiant une opinion sur la nécessité de mettre en place un niveau minimum d'harmonisation en Europe sur les règles de redressement et de résolution pour les assureurs.

L'EIOPA a proposé que le cadre de redressement et de résolution s'applique à tous les organismes soumis à Solvabilité 2 (2009/138/EC). En même temps, l'EIOPA a estimé que les états devaient continuer à jouir d'une certaine discrétion et à pouvoir créer des exemptions à certaines obligations. L'autorité a insisté sur le fait que le cadre devait s'appliquer de manière "proportionnée" pour éviter des charges administratives indues.

En octobre 2018, L'EIOPA a organisé un séminaire sur la résolution en assurance pour présenter ses travaux sur le sujet et échanger avec divers experts. L'enjeu était de doter l'Europe d'une boîte à

outils commune en matière de pouvoirs de sanction et d'intervention en cas de faillite d'un organisme du fait de son insolvabilité.

A fin 2018, contrairement au secteur bancaire, aucun mécanisme de résolution - autrement dit de traitement d'une compagnie insolvable - n'existait encore dans le secteur de l'assurance.

L'Association Internationale des Superviseurs en Assurances (IAIS en anglais) désigne par ailleurs une liste d'assureurs systémiques (GSIs ou *Global Systematically Important Insurers*) au niveau mondial, qui est publiée par le FSB (*Financial Stability Board*, organisme international qui suit et qui émet des recommandations sur le système financier global). Ces assureurs doivent réaliser un plan de redressement et de résolution sous l'autorité de leur organisme de supervision réglementaire respectif, au niveau groupe.

L'IAIS a lancé une consultation publique en novembre 2018 sur les plans de redressement.

2.2. Quelques exemples européens

Prudential Regulation Authority (PRA), le régulateur bancaire et assurantiel au UK a mis en place une règle liée aux procédures de résolution des assureurs appelée FR8 (Fundamental Rule 8) en 2014 : "A firm must prepare for resolution in the event of failure so, if the need arises, it can be resolved in an orderly manner with a minimum disruption of critical services".

D'autres pays européens comme la Roumanie, et les Pays-Bas sont en passe de mettre en place un régime de résolution en assurances.

2.3. Une initiative française

La loi Sapin 2 n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, a créé en France, dans son article 47 (point V), un régime de résolution des entreprises d'assurance en cas de crise financière grave, qui mettrait en jeu la survie de l'entreprise, à l'image de ce qui existe déjà pour les établissements bancaires.

À la suite de la publication de l'ordonnance n° 2017-1608, le 28 novembre 2017, l'Autorité de Contrôle Prudential et de Résolution (ACPR) est également devenue l'autorité de résolution pour le secteur de l'assurance (l'ACP était devenue l'ACPR le 26 juillet 2013 pour veiller à l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de prévention et de résolution des crises bancaires). Ce dispositif s'inspire du régime prévu pour les établissements de crédit et les entreprises d'investissement et tient compte des spécificités de l'activité d'assurance. Il permet au Collège de Résolution de l'ACPR de disposer rapidement de pouvoirs accrus à l'égard des assureurs qui seraient en difficulté.

La France est ainsi devenue le premier pays de la zone euro à se doter d'un mécanisme de résolution en assurance.

Le régime de résolution en assurance mis en place en France s'inspire du régime de résolution prévu pour les établissements de crédits et les entreprises d'investissement, tout en tenant compte des spécificités de l'activité d'assurance.

Cette initiative va ainsi permettre à la France de peser au niveau européen pour favoriser la mise en place d'un dispositif harmonisé dans toute l'EU en la matière.

2.4. Le nouveau régime de résolution en assurance et ses objectifs

Le nouveau régime, applicable à certains organismes soumis au régime prudentiel de Solvabilité II, se compose de trois volets :

1. Un volet « préventif » comportant l'obligation d'établir des plans préventifs de rétablissement (PPR) pour les organismes dont le total des actifs a dépassé, au moins une fois au cours des trois derniers exercices, un seuil fixé par arrêté à 50 milliards d'euros, et pour certains organismes plus petits dont l'arrêt d'activité pourrait créer des troubles sur

l'économie. Cette restriction s'inscrit dans le cadre "proportionné" permis par l'EIOPA pour éviter des charges administratives indues ;

2. Un volet « gouvernance » qui dote le Collège de supervision d'une compétence pour le secteur de l'assurance et le charge de la validation des plans préventifs de rétablissement ;
3. Un volet « résolution » qui détaille les pouvoirs dont dispose le Collège de résolution pour résoudre les crises dans le secteur des assurances, et qui établit des plans préventifs de résolution. Ces plans ont notamment pour objet de préserver les fonctions critiques à partir d'outils disponibles de gestion de crise (établissement relais, véhicule de gestion de passifs, transfert de portefeuilles, ...).

Les deux principaux objectifs du nouveau régime de résolution sont :

1. Éviter en cas de risque de défaillance d'un assureur de procéder à une liquidation, et protéger au mieux les assurés ;
2. Faire face à une crise (idiosyncratique ou systémique) en réduisant les effets négatifs sur la stabilité financière et l'économie réelle du pays d'une part et sans recourir aux fonds publics d'autre part.

Le nouveau régime de résolution s'inscrit dans la continuité du dispositif prudentiel S2. Il permet d'encadrer les conséquences d'une défaillance en demandant à certains organismes d'assurance d'anticiper des mesures de gestion de crise grave (dans leur PPR) et en donnant le pouvoir à l'ACPR (plan de résolution) de résoudre la crise dans le cas où le plan de redressement mis en œuvre par l'assureur s'avère insuffisant.

L'entrée en résolution est décidée par l'ACPR. Le Collège de Supervision est habilité à saisir le Collège de Résolution si le groupe ne respecte plus le MCR (ordonnance n° 2017/1608 chapitre II article 2 section 6). Le Collège de Résolution entame alors une procédure d'examen de l'éventualité d'une entrée en résolution.

La directive Solvabilité 2 définit la nécessité pour un organisme d'assurance de soumettre un plan de rétablissement (PR) au superviseur au cas où ses fonds propres éligibles passent en dessous du SCR (article 138 de la directive). Le seul non-respect du SCR sous réserve du respect du MCR, n'entraîne pas de retrait d'agrément. L'article 144 de la directive précise que le non-respect du MCR entraîne un retrait d'agrément au cas où le plan de financement présenté par l'organisme est jugé insuffisant ou n'est pas complètement appliqué. Les dispositions du nouveau régime de résolution viennent renforcer les exigences de Solvabilité 2.

Ainsi, sans que cela soit explicite, il peut néanmoins être interprété que le nouveau plan de résolution se déclencherait plutôt dans une zone proche du MCR puisqu'il serait activé dans le cas d'une crise qualifiée de plus intense que celle que le plan de redressement est censé juguler, à savoir des éléments éligibles inférieurs au SCR.

A la fois les deux plans sont élaborés de manière préventive, et réelle en cas de crise avérée. Ils abordent tous les deux l'identification de fonctions critiques et les outils pour les préserver.

3. Exigences réglementaires du PPR assurances et objectif du mémoire

3.1. Définition du PPR

Le PPR est un document à établir par certains organismes d'assurance qui reprend les résultats d'un exercice de prévention établi par l'organisme, destiné à redresser par lui-même et par lui seul, une situation de crise aigüe qui menacerait sa viabilité, et ce, sans recourir à des fonds publics. Il est supposé dans cet exercice que la viabilité conserve une probabilité positive d'être recouvrée.

Les objectifs auxquels doit répondre un plan de rétablissement sont définis à l'article L. 311-5 du Code des assurances :

"Le plan préventif de rétablissement vise à faire face à une détérioration significative de la situation financière des personnes concernées ou du groupe concerné en cas de crise.

Il prévoit un large éventail de mesures qui permettraient, dans ce contexte, d'assurer le rétablissement de ces personnes. Il veille à éviter ou à réduire les effets négatifs de cette crise sur le système financier, y compris dans le cas où d'autres entreprises d'assurance, mutuelles ou unions ou institutions de prévoyance ou groupes seraient susceptibles de mettre en œuvre leur propre plan au cours de la même période."

Le plan préventif de rétablissement vise à définir les mesures qu'un organisme d'assurance mettrait en œuvre en cas de stress extrême, pour rétablir une situation saine (couverture du ratio de solvabilité).

Le contenu cible d'un PPR est défini par la note ACPR "publication plan préventif de rétablissement". Cette note précise par ailleurs au chapitre 2 :

"Il est attendu que les organismes soumis aux dispositions préventives du régime de gestion de crise utilisent le processus d'évaluation des risques pour élaborer une partie des plans de rétablissement, notamment au titre de l'intégration de ce plan dans la gouvernance des risques"

Ainsi, le PPR doit non seulement s'appuyer sur les dispositifs existants de gouvernance, de gestion des risques (ORSA, cartographie de risques) ainsi que de gestion de crise, mais aussi être intégré dans ces dispositifs mêmes.

3.2. Calendrier de première en œuvre

Les assureurs ou groupes présentant un actif de plus de 50 Mds€ ont soumis leur premier PPR au Collège de Supervision de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) le 1er juillet 2019. Ce dernier a disposé ensuite de 6 mois pour se prononcer sur le contenu du PPR et demander des ajustements, le cas échéant.

3.3. Objectif du mémoire

Le PPR est donc un sujet au cœur de la gestion des risques en assurances puisqu'il s'agit d'anticiper une crise suite à la réalisation de risques extrêmes et de bâtir un plan de redressement préventif dont certaines composantes pourraient être utilisées concrètement et rapidement en cas de crise réelle.

Le but est, in fine, de maintenir la pérennité de l'organisme d'assurance, ce qui est l'objectif premier d'un dispositif ERM.

Cela dit, plusieurs questions viennent naturellement à l'esprit, à savoir :

- **Quelle valeur ajoutée apporte ce nouveau dispositif qu'est le PPR à l'ensemble des outils déjà existants dans un dispositif ERM ?**
- **Comment utiliser, adapter les outils déjà existants pour répondre aux exigences du PPR ?**
- **Comment tirer parti pour un CRO (*Chief Risk Officer*) de ces nouvelles exigences et en tirer des opportunités ?**

Tel est l'objectif de ce mémoire.

N.B. : les recommandations que nous encadrons dans le texte qui suit, sont des recommandations formulées à un CRO, pour qu'il puisse tirer parti des travaux du PPR et intégrer dans son dispositif ERM de nouvelles composantes.

4. Préconisations PPR et liens avec un dispositif ERM existant

Dans ce qui suit, nous abordons chacune des composantes du PPR pour répondre à l'objectif du mémoire, ce qui nous permet au final de construire une opinion que nous présentons en conclusion.

4.1. Fonctions critiques

Les fonctions critiques dans le cadre du PPR sont définies par l'article L.311-2 du code des assurances

"Activités, services ou opérations d'une personne mentionnée à l'article L.311-1 présentant les caractéristiques suivantes :

- elles sont fournies par cette personne à des tiers qui ne lui sont pas liés*
- l'incapacité de cette personne à les poursuivre serait susceptible d'avoir un impact important sur la stabilité financière ou l'économie réelle*
- cette personne ne peut pas être remplacée pour leur fourniture à un coût et dans un délai raisonnable."*

Cette définition élargit celle donnée par le Conseil de Supervision Financière (CSF) aux fonctions critiques pour les établissements de crédit dans le cadre de dispositifs de résolution bancaire, en ajoutant la troisième condition citée.

Le Code des Assurances prévoit déjà la notion de fonction critique dans le cadre de la transposition de Solvabilité 2 sur le thème de l'externalisation, à l'article R354-7 :

"Sont considérées comme des activités ou fonctions opérationnelles importantes ou critiques au sens de l'article L. 354-3, les fonctions clés mentionnées à l'article L. 354-1 et celles dont l'interruption, une fois externalisées, est susceptible d'avoir un impact significatif sur l'activité de l'entreprise, sur sa capacité à gérer efficacement les risques ou de remettre en cause les conditions de son agrément au regard des éléments suivants : ..."

Ce qu'introduit de nouveau la définition d'une fonction critique dans le cadre du PPR par rapport à Solvabilité 2 c'est sa dimension d'impact potentiel sur le risque systémique.

L'exercice du PPR peut ainsi permettre d'approfondir la maîtrise de l'externalisation comprise dans le dispositif ERM issu de Solvabilité 2.

Cependant, l'approfondissement de la maîtrise de l'externalisation ne peut à elle seule répondre à l'identification des fonctions critiques dans le cadre du PPR, qui doit reposer sur une analyse plus globale.

Afin de faciliter l'identification des fonctions critiques dans le cadre du PPR nous préconisons :

Recommandation 1 : introduire dans l'examen, en temps normal, des sous-traitants (politique d'externalisation) la qualification ou non des missions qu'ils exercent comme des fonctions critiques au sens du PPR.

4.2. Indicateurs

Des indicateurs doivent être définis pour suivre et alerter de la survenance probable d'un scénario extrême (cf. section 4.3) pouvant remettre en cause la solvabilité, la rentabilité et/ou la liquidité de l'organisme.

Ces indicateurs quantitatifs jouent le rôle de signal d'anticipation de crise, ce sont des indicateurs avancés.

Des niveaux progressifs de surveillance pourront être attribués aux indicateurs de suivi, par exemple un niveau de surveillance renforcée orange puis un niveau d'alerte rouge (préconisation du groupe de travail de l'Institut des Actuares).

Il sera utile de justifier comment les seuils progressifs de surveillance ont été fixés et quelles actions s'enclenchent en cas de franchissement.

Le niveau d'alerte sur l'indicateur de solvabilité sera regardé avec attention, puisque comme rappelé en "3.Exigences réglementaires du PPR assurances et objectif du mémoire", le non-respect de la couverture du SCR entraîne la mise en œuvre d'un plan de rétablissement.

Concernant le ratio de solvabilité, il est préférable de situer le niveau d'alerte rouge à un niveau légèrement supérieur à 100 % (ex. : 110%) afin d'anticiper la mise en œuvre du rétablissement, le niveau d'attention (orange) se situera à un niveau supérieur (ex. : 125%).

Nous proposons des exemples d'indicateurs en annexe (cf. 7.1 Préconisations d'indicateurs), en fonction notamment des modèles d'affaires.

Dans le cadre de la démarche ERM de l'organisme, il est naturel d'analyser si les indicateurs clés de risque (*Key Risk Indicator* en anglais) déjà utilisés dans le cadre de la gestion courante des risques et du cadre d'appétit au risque, pourront être repris dans l'exercice de prévention régulière de crise extrême lié au PPR. Cette solution est préférable car elle assure une continuité avec un dispositif ERM existant. A contrario, si de nouveaux indicateurs sont choisis, il est indispensable de préciser dans le PPR à partir de quelle date ils seront produits, à quelle fréquence et par quelles instances ils seront suivis régulièrement (de préférence les mêmes instances que celles qui suivent les indicateurs déjà existants).

L'exercice PPR va donc plus loin que le dispositif ERM sur l'utilisation d'indicateurs en continuité d'activité par l'introduction de seuils supplémentaires et plus dégradés que ceux de l'appétence au risque ou de l'ORSA.

Recommandation 2 : *ajouter un deuxième seuil dans le suivi des indicateurs de risque suivis dans le dispositif ERM déjà existant. Ce deuxième seuil correspondra à un niveau plus extrême (ex. : ratio de SCR à 110% en sus d'un seuil à 125% pour l'appétence aux risques)*

Recommandation 3 : *intégrer dans le dispositif ERM déjà existant les éventuels nouveaux indicateurs définis dans le cadre du PPR*

Recommandation 4 : *mettre en place ou renforcer la gouvernance de crise suite au franchissement du deuxième seuil d'un indicateur*

4.3. Scénarios extrêmes

Comme l'indiquait l'ACPR à sa conférence du 21 juin 2019, plus de la moitié des acteurs ne prennent pas en compte dans leur ORSA ou du moins leur rapport ORSA, de scénario entraînant une non couverture de SCR. En effet, les scénarios considérés dans l'ORSA ne sont ni suffisamment extrêmes ni suffisamment spécifiques aux modèles d'activités.

L'ACPR précise dans sa note "publication plan préventif de rétablissement" au chapitre sur les scénarios, que :

« Ces scénarios doivent être particulièrement exceptionnels et suffisamment sévères pour déclencher une situation "proche de la faillite" nécessitant le recours au plan de rétablissement" ».

Ainsi l'ORSA se situe aujourd'hui plus dans une perspective de gestion continue de l'activité alors que le PPR s'attache à anticiper et évaluer la gestion ERM en cas de crise. Pourtant, ni la Directive (article 45) ni le Règlement Délégué (article 262) ni la note « Solvabilité II Evaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA) » d'orientation de l'ACPR du 17/12/15 n'indiquent que les trois évaluations de l'ORSA doivent se faire dans une perspective de gestion courante des risques.

Recommandation 5 : tester la robustesse du modèle de projection ORSA par simulation de scénarios extrêmes et le faire évoluer si nécessaire.

Cette démarche doit permettre d'identifier et simuler des risques dans une perspective de crise majeure.

Nous recommandons également d'utiliser les stress tests EIOPA ou autres tests existants au sein de l'organisme tels que les tests de résistance inversée dans le cadre d'un modèle interne, qui peuvent permettre d'identifier des combinaisons de scénarios qui conduisent à un niveau d'insolvabilité.

La cartographie des risques majeurs est aussi une source pour élaborer des scénarios dans le PPR. Certains risques ou familles/typologies de risque, bien qu'identifiés dans la cartographie, ne sont généralement pas pris en compte dans l'ORSA tels que les risques de liquidité, climatique et cyber, polymorphes et difficilement modélisables. Les risques de la cartographie, qui sont suivis d'une année à l'autre ou qui font l'objet de mesures d'atténuation ne sont pas nécessairement les plus intenses car la priorisation est d'abord donnée dans la pratique aux risques que l'on sait ou que l'on peut traiter.

Recommandation 6 : compléter les autres outils du dispositif ERM existant d'identification des risques (stress tests, reverse stress tests, cartographie des risques), avec les éventuels scénarios de risques extrêmes identifiés dans le cadre du PPR et non encore existants dans le dispositif ERM existant.

Cette prise en compte tiendra cependant compte de la nature différente des composantes :

- Processus PPR : non quantification de la période de retour des scénarios et absence d'exigence sur l'horizon de perte (contrairement à un an pour le calcul du SCR),
- Processus ORSA : éventuellement quelques scénarios extrêmes considérés mais seulement à un horizon calé sur celui du budget (par exemple : 3 ans), et probablement déjà couverts.

En revenant sur la phrase de l'ACPR ci-dessus mentionnée, au sens juridique, la faillite représente la situation où l'entreprise ne peut plus honorer ses dettes. Les dettes d'un assureur dépassent les seuls engagements techniques vis à vis des assurés, pour comprendre également les dettes vis à vis des autres tiers (Etat, Urssaf, prêteurs, ...).

En l'absence de définition plus précise, nous préférons retenir la fin de la phrase de l'ACPR relative au recours au plan de rétablissement qui est défini par l'article 138 de la directive Solvabilité 2 comme étant un plan à soumettre par l'organisme d'assurance à l'ACPR lorsque les fonds propres éligibles passent en dessous du SCR.

Sous toutes réserves, nous interprétons donc la demande de l'ACPR comme signifiant que les scénarios envisagés doivent être suffisamment sévères pour "faire entrer" dans la zone de rétablissement, à savoir un passage en dessous du SCR.

Le PPR demande d'identifier des scénarios de risque extrêmes et a minima 3 contenant :

1. Un scénario idiosyncratique (implique « des conséquences particulièrement négatives pour l'organisme ») ;
2. Un scénario systémique (« étend la portée des conséquences négatives aux assureurs / réassureurs et à l'économie réelle »), scénario externe au groupe qui touche plusieurs organismes ;
3. Un scénario mixte (idiosyncratique et systémique).

La nature des risques peut ne pas toucher de la même manière les groupes selon leurs lignes d'activités. C'est pourquoi il est nécessaire d'intégrer cette dimension dans l'analyse du PPR.

La description suivante des risques a pour objet de proposer des outils pour répondre à la définition des scénarios extrêmes, sans pour autant être exhaustive. Elle propose une liste de risques possibles, les scénarios extrêmes pouvant conduire l'organisme en situation d'insolvabilité ou d'illiquidité sont souvent à construire par combinaison de ces risques (marché, technique, opérationnel ou autre).

Certains exemples de faillite le démontrent, rarement un seul risque conduit à une insolvabilité mais plutôt toujours une combinaison de risques.

Les lignes d'activités du groupe d'assurance pourront conduire à une définition plus ou moins personnalisée de ses scénarios extrêmes.

Des risques spécifiques en fonction des activités

Type de risque	Souscription Non Vie	Souscription Vie
Idiosyncratique	1. Explosion site Seveso 2. Sinistres sériels en RCG/RCD 3. Pilotage inadéquat des provisions 4. Réassurance insuffisante	Un problème de réputation conduit à une vague de rachat
Systémique	1. Tendance de fonds (augmentation coût réparation automobile, ...) 2. Forces de la nature	1. Augmentation du taux de rachat=> risque d'illiquidité 2. Augmentation de la longévité 3. Evènement de pandémie extrême
Lien avec l'identification des risques par le dispositif ERM	Experts métiers / alertes, Contrôle de la fonction actuarielle	Experts métiers / alertes, Fonction conformité
Cartographie des risques majeurs groupe		

Type de risque	Risques de marché	Risque d'illiquidité	Risque le plus matériel
Idiosyncratique	Si profil particulier de l'organisme qui accentue le risque systémique	1. Constitution insuffisante de liquidités / échéancier prévisionnel moyen et choqué des flux de trésorerie 2. Augmentation du taux de rachat	Contrats en euros => risque de marché
Systémique	1. Baisse, voire maintien taux bas\négatifs 2. Hausse brutale des taux 3. Chute des marchés actions\immobiliers 4. Ecartement spreads corporate et inter gouvernementaux	1. Evénements climatiques, dommages aux biens entraînant des forts besoins de liquidité pour indemniser	Evolution réglementaire : 1. Résiliation possible, en santé, à tout moment à partir de fin 2020 2. Loi Pacte / retraite supplémentaire : facilité de transferts, cantonnement des actifs 3. Révision Solvabilité 2 défavorable sur les chocs de taux de la Formule Standard
Lien avec l'identification des risques par le dispositif ERM	1. Scénarios pouvant affecter le plan d'affaires (ORSA)	1. Indicateurs de liquidité 2. Stress tests 3. Politique de financement	1. Cartographie des risques majeurs 2. Tests de résistance inversée 3. Veille réglementaire et anticipation
Cartographie des risques majeurs groupe			

Des risques transversaux aux activités

Type de risque	Risque de modèle	Risque Cyber	Risque de gouvernance
Idiosyncratique	1. Inadéquation conduisant à une sous- estimation du SCR, à un sous provisionnement 2. Modèles éditeurs scénarios catastrophes (tempêtes, conflagration, ...)	1. Suspension d'activité opérationnelle 2. Coûts de réparation des systèmes 3. Coût d'image dégradée	1. Sujets ne remontant pas au CA 2. Insuffisance de l'indépendance de la validation des modèles 3. Acquisitions non rentables / logiques non économiques 4. Absence de limites sur les actifs
Systémique			
Lien avec l'identification des risques par le dispositif ERM	1. Fonction validation indépendante des modèles 2. Audit des comptes par les CAC 3. Audit du bilan prudentiel*	1. Risques autres que ceux de la Formule Standard dans le BGS (Besoin Globale de Solvabilité) 2. Plan de continuité d'activité, test de repli	1. Contrôles ACPR, 2. Audit interne 3. Contrôle des actionnaires

Type de risque	Risques groupe	Risque de non-conformité	Risque de distribution
Idiosyncratique	1. Entité non assurantielle contagieuse 2. Fongibilité insuffisante	1. Amende RGPD**, CNIL*** 2. Sanction ACPR, retrait d'agrément	1. Baisse brutale de la distribution 2. Réseau bancaire pour toutes les lignes d'activité 3. Sensibilité du risque de rachat au réseau de distribution (CGP/banques)
Systémique		Multiplication des obligations réglementaires	
Lien avec l'identification des risques par le dispositif ERM	Adéquation du contrôle des filiales par les actionnaires	1. Direction de la conformité 2. Dispositif lanceur d'alerte	Surveillance par le contrôle de gestion de l'évolution du chiffre d'affaires

**préconisation du 29/06/2015 de l'EIOPA d'auditer le rapport SFCR et ses principales composantes, déjà appliquée par une majorité de pays de l'Union Européenne*

***Règlement Général sur la Protection des Données*

****Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés*

Recommandation 7 : intégrer dans le BGS, le cas échéant, l'identification des risques faite à l'occasion du PPR.

4.4. Mesures de rétablissement

Les mesures de rétablissement sont probablement la partie la plus importante du PPR car l'objet même du PPR est d'assurer la pérennité de l'organisme avant que le superviseur ne soit obligé de mettre en œuvre le plan de résolution.

Les mesures de rétablissement sont définies dans la note ACPR comme étant des mesures appropriées qui sont examinées par l'organe délibérant en vue d'une éventuelle mise en œuvre, lorsque les indicateurs de suivi dépassent des seuils définis par l'organisme lui-même.

Avant de développer davantage les attendus de l'ACPR en matière de mesures de rétablissement, nous abordons un premier lien avec une des composantes importantes d'un dispositif ERM, à savoir l'ORSA.

Comme pour les scénarios, nous préconisons d'utiliser les travaux de l'ORSA et notamment les éventuels plans d'action associés.

Sans attendre une dégradation trop forte des indicateurs, nous recommandons d'inclure dans le PPR les plans d'actions et de remédiation élaborés éventuellement dans le cadre de l'ORSA, suite au franchissement de paliers à la baisse sur le ratio de couverture de solvabilité (exemple 200%, 150%, 125%...). En effet, le PPR se doit de comporter des mesures préventives, tout comme un dispositif ERM.

Il en va de même des éventuels plans d'actions de l'ORSA anticipés pour gérer les conséquences de scénarios plus extrêmes.

A titre d'illustration, nous pouvons donner comme exemple les plans d'actions actuels pour anticiper les conséquences négatives à moyen et long terme de la prolongation de l'environnement de taux négatifs actuels, déjà étudiés par certains acteurs dans leur ORSA.

Nous recommandons aussi de faire une boucle de retour sur l'ORSA, une fois que le PPR aura été construit, pour enrichir l'ORSA, essentiellement sur des parties plus extrêmes (scénarios et mesures) et non confidentielles (cession de filiale par exemple).

L'intégration de scénarios extrêmes dans l'ORSA devra être accompagnée d'une réflexion sur l'adéquation ou non de certaines hypothèses de modélisation faites hors temps de crise. Par exemple, la loi de rachat peut se révéler inadéquate en cas de panique des assurés entraînant des rachats de masse. Les futures décisions de gestion programmées dans le modèle ORSA devront elles aussi être adaptées à des scénarios de crise, ce qui suppose leur justification et leur approbation par les dirigeants effectifs.

Néanmoins, il restera toujours au moins une différence avec le PPR qui est la non prise en compte d'un effet de contagion des problèmes de l'organisme à d'autres organismes de la place.

De plus, le PPR présente une dimension pratique de gestion de crise beaucoup plus affirmée que l'ORSA. Même si les scénarios, en l'absence d'horizon de perte, peuvent être plus extrêmes dans le PPR, la boîte à outils de gestion de crise développée pour le PPR, pourra tout aussi bien servir à gérer une crise de moindre ampleur.

En sus de l'apport de l'ORSA au PPR, les échanges avec l'ACPR voire des éventuelles mesures demandées par l'ACPR dans le passé, seront aussi une source pour alimenter la réflexion sur les mesures de rétablissement du PPR.

Plus précisément sur les mesures de rétablissement, l'ACPR demande à :

- Détailler chaque option de redressement, notamment des points de vue de la gouvernance et des aspects opérationnels, de manière à permettre une évaluation de sa faisabilité,
- Présenter l'impact de ces mesures sur les fonctions critiques, la solvabilité et la liquidité de l'organisme. Il devra donc être étudié également des mesures de rétablissement de la liquidité,
- "Interconnecter" les mesures de rétablissement dans le scénario "en question" et de présenter les limites de leur mise en œuvre.

Les mesures de rétablissement peuvent être spécifiques aux branches d'activités ou menées au niveau global de l'organisme.

Dans la mesure du possible, il est préférable de démontrer que les options présentées ont déjà été testées. Ceci renforce la crédibilité du dispositif envisagé.

A titre d'exemple, la capacité à mettre en place rapidement des pensions de titres ou des emprunts court-terme pour pallier un éventuel manque de trésorerie sera testée en situation courante.

Avant de décrire des mesures de rétablissement, il peut être envisagé des mesures de prévention qui améliorent la résilience d'un organisme d'assurances face à une crise.

Mesures de prévention avant crise

Diversification sur d'autres activités

A titre d'exemple, il peut être recherché une diversification de l'activité en situation courante sur des activités peu corrélées aux activités en portefeuille et qui présentent un profil (rentabilité / capital consommé) plus intéressant que celui des autres activités en portefeuille. Cette diversification doit permettre d'atténuer l'impact d'un choc particulier sur le montant de capital requis (SCR) de l'organisme. En effet en première approche, l'augmentation des provisions qui peut résulter d'un choc, induit plutôt a priori une augmentation du SCR (si celui-ci est calculé par la formule standard) de l'activité concernée. Sur le SCR global, l'incidence de ce choc est réduite grâce aux effets de diversification.

Cette diversification peut se faire par exemple en se développant sur un marché à l'étranger (ex. Caisse Nationale de Prévoyance avec sa filiale brésilienne cf. [4]) qui présente un potentiel de croissance élevée avec un coût d'entrée limité.

Mesures visant à limiter le risque de modèle ou de sous provisionnement

La validation interne indépendante des différents modèles internes et l'appropriation des différents modèles externes devront pouvoir constituer des mesures préventives pour éviter des sous estimations de SCR ou de pertes potentielles qui par la suite une fois corrigées viendront dégrader le ratio de couverture. Un environnement adéquat en matière de structure de *reporting* des personnes responsables en interne de la validation devra être défini et mis en place pour assurer une réelle indépendance de leurs travaux et constituer un pouvoir d'alerte.

Appliquer les exigences réglementaires liées à la sous-traitance

La défaillance de sous-traitants peut occasionner des pertes.

Les principales mesures de rétablissement en matière de sous-traitance doivent être des mesures de prévention et ne peuvent se cantonner à trouver des solutions dans l'urgence. En l'occurrence, la substituabilité d'un sous-traitant critique et important devra avoir été envisagée et testée en période courante. De manière plus générale, le respect des principales dispositions de la politique de sous-traitance revêt une grande importance en matière de prévention.

Couvrir le risque d'environnement durable de taux bas

Le risque d'environnement durable de taux bas peut être pris en compte et couvert par une série de mesures, dès maintenant et sans attendre que l'impact sur la rentabilité de ces contrats ne soit trop élevé et ne puisse plus permettre de rémunérer le capital alloué à cette activité :

- Baisse importante des taux servis pour « dissuader les épargnants de continuer à investir » dans les fonds euros mais également pour renforcer la provision pour participation aux bénéfices (PPB)
- Développement d'une offre autour des contrats Eurocroissance, moins consommateurs en besoin en capital
- Exigence d'un pourcentage minimum d'investissement en unités de compte sur les nouveaux versements
- Réduction de frais de gestion à partir par exemple d'une digitalisation des processus
- Réorientation des contrats d'assurance vie vers un produit retraite jusqu'au 1er janvier 2023, permise par la loi Pacte. Cette réorientation peut être facilitée par des partenariats avec des acteurs bien positionnés sur la retraite supplémentaire
- Réduction du capital alloué à l'activité épargne suite à des gains de diversification offerts par une diversification en assurance dommages

De manière plus large, l'ACPR préconise une réorientation des politiques commerciales et une diversification de l'offre de produits pour relever le défi d'une période prolongée de taux proches de zéro.

Mesures de rétablissement suite à une crise

Lors d'une crise, les différentes mesures de rétablissement peuvent être réparties entre celles spécifiques aux lignes d'activités et d'autres mesures plus globales.

Mesures spécifiques aux lignes d'activités

Il sera recherché des mesures spécifiques aux lignes d'affaires susceptibles d'être impactées par des scénarios adverses. Les autres lignes d'affaires pourront elles aussi faire l'objet de mesures permettant de réduire le SCR et d'augmenter les éléments éligibles du Groupe.

Ces mesures consistent à faire évoluer la stratégie business des lignes de métier du Groupe en cas de crise afin d'accélérer le rétablissement de la situation financière de l'organisme :

Lignes d'activité	Mesure	Ratio de couverture du capital requis	Liquidité	Rentabilité
Epargne et retraite (en euros)	Mise en run-off d'un portefeuille	Impact : positif par gain en SCR Effet : à court terme	Non significatif	Impact : positif par la stabilisation des marges Effet : à court terme
	Renégocier les conditions générales (contrats collectifs)	Impact : positif par gain en SCR Effet : à court terme		Impact : positif par l'amélioration des marges Effet : à court terme
	Subvention des rachats ou arbitrages	Impact : positif par gain en SCR Effet : à court terme		Impact : positif par l'amélioration des marges Effet : à court terme
	Diminution de la participation aux bénéfices	Impact : positif par l'amélioration des résultats	Impact : négatif si vague de rachat s'ensuit	Impact : positif par la stabilisation des marges
Lien avec dispositif ERM	Politique : de souscription, gestion actif-passif (ALM), de résultat Comité : ALM, stratégique, ORSA, <i>Business Strategic Review</i> Direction : conformité, produits, risques techniques			

Lignes d'activité	Mesure	Ratio de couverture du capital requis	Liquidité	Rentabilité
IARD	Renforcement de la sélection des risques	Impact : positif sur les fonds propres économiques Effet : à court et moyen terme	Non significatif	Impact : positif par l'amélioration du ratio S/P Effet : à court terme
	Adaptation de la réassurance	Impact : positif par la diminution du SCR Effet : à court terme		Impact : positif par diminution de la volatilité des résultats Effet : à court terme
	Augmentation tarifaire	Impact : positif par l'amélioration des résultats Effet : à moyen terme		Impact : positif par l'amélioration du ratio S/P Effet : à court terme
Lien avec dispositif ERM	Politique : de souscription, de réassurance et tarification Comité : réassurance, stratégique, ORSA Direction : juridique, réassurance, produits, risques techniques			

Lignes d'activité	Mesure	Ratio de couverture du capital requis	Liquidité	Rentabilité
Santé / prévoyance	Réassurance en quote-part	Objectif / impact : diminuer le SCR Groupe par des leviers liés à la réassurance Effet : à court terme	Non significatif	Impact : négatif par le partage des résultats avec le réassureur Effet : à court terme
	Résiliation des contrats à l'initiative de l'assureur	Objectif / impact : diminuer le SCR Groupe en diminuant la taille de l'activité Effet : à court terme		Impact : positif à travers le résultat technique Effet : à court terme
	Monétisation de VIF	Impact faible	Impact : positif	Impact : négatif par l'abattement

	(Value in force)		par la monétisation immédiate des profits futurs Effet : à court terme	sur profit futurs Effet : à court terme
	Augmentation des cotisations	Impact : positif par l'amélioration des résultats Effet : à court terme	Non significatif	Objectif / impact : améliorer la rentabilité de la ligne santé prévoyance Effet : à court terme
Lien avec dispositif ERM	Politique : de souscription, de réassurance et tarification Comité : réassurance, stratégique, ORSA Direction : juridique, réassurance, produits, risques techniques			

Mesures globales au niveau de l'organisme

Catégorie	Mesure	Ratio de couverture du capital requis	Liquidité	Rentabilité	Limite / Effet secondaire
Gestion d'actifs	Achat de couverture : - Actions : options ou futures - Taux : achat d'obligation forward	Impact : positif par la baisse du SCR	Non significatif	Non significatif	1. Couverture coûteuse dans un scénario de crise systémique ou mixte
	Cession partielle du portefeuille obligataire	Impact : positif par la baisse du SCR	Impact : positif	Impact : positif par la réalisation de PVL (en non vie)	1. MVL en fonction de la situation sur le marché
	Derisking de l'actif	Impact : positif par la baisse du SCR et de la volatilité de la VIF	Impact : positif si réallocation dans des actifs liquides	Impact : négatif car actifs plus rémunérateurs	1. Réallocation coûteuse si le marché des actions est en baisse
	Mise en place de pension-livrée	Non significatif	Impact : positif	Non significatif	1. Risque de contrepartie
	Mise en place de ligne de crédit		Impact : dépend du montant d'autorisation de la ligne		1. Difficile en période de crise
	Mutualisation de la trésorerie en interne		Impact : positif	Non significatif	-
Lien avec dispositif ERM	Politique : d'investissement, gestion actif-passif (ALM), de résultat Comité : ALM, stratégique, ORSA Direction : des investissements, des risques				

Catégorie	Mesure	Ratio de couverture du capital requis	Liquidité	Rentabilité	Limite / Effet secondaire
Gestion du capital	Emission de TSDI (titres subordonnés à durée indéterminée)	Impact : positif par l'amélioration des fonds propres économiques sous réserve de respect des règles de tiers	Impact : positif si investissement dans des actifs liquides	Impact : négatif par le paiement de coupon	1. Dette coûteuse en crise

	Suspension du paiement des dividendes ou du remboursement de TSDI	Non significatif	Impact : positif	Non significatif	1. Capacité d'émettre de nouvelles dettes 2. Dégradation de la notation
	Emission de certificats mutualistes	Impact : positif car reconnu en fonds propres durs	Impact : positif si investissement dans des actifs liquides	Impact : dépend des intérêts sur la dette émise	1. Approbation réglementaire
	Injection de capital	Impact : positif mais l'amplitude dépend du type d'actifs sur lesquels les fonds sont investis	Impact : positif	Non significatif	-
Lien avec dispositif ERM	Politique : de souscription, ALM, de résultat Comité : ALM, stratégique, ORSA Direction : conformité, produits, risques techniques				

Catégorie	Mesure	Ratio de couverture du capital requis	Liquidité	Rentabilité	Limite / Effet secondaire
Stratégique	Cessation d'activités / cession de filiales	Impact : dépend du gain sur SCR par rapport à la perte de VIF et de la PVL sur vente	Impact : positif	Impact : négatif par la perte d'une activité rentable	1. Salariés d'un GIE 2. Systèmes informatiques partagés 3. Manque d'acheteur 4. Approbation réglementaire 5. Concurrence
	Partenariat ou rapprochement avec d'autres groupes assurantiels	Impact : positif par les gains de diversification		Impact : positif par la mutualisation des moyens	1. Impacts sociaux 2. Convergence des systèmes informatiques 3. Restructuration 4. Approbation réglementaire 5. Perte de souveraineté
	Mesures intra-groupes : - Injection de capital - Emission de dette - Réassurance	Impact : positif sur les fonds propres économiques et éventuellement le SCR	Impact : positif en fonction de la mesure	Non significatif	1. Approbation réglementaire
	Réduction des frais généraux	Impact : positif sur les fonds propres économiques	Non significatif	Impact : positif par la baisse des charges ou des coûts	1. Risque de réputation et risque social 2. Perte de personne clé 3. Projets informatiques critiques
Lien avec dispositif ERM	Politique : de souscription, ALM, de financement Gouvernance : Conseil d'administration, Dirigeants effectifs, Fonction clés, ACPR				

Les mesures de rétablissement devront être priorisées de la façon suivante en tenant compte des effets induits :

- Privilégier les mesures internes au Groupe afin de **réduire l'incertitude sur la faisabilité**, notamment dans un scénario systémique où le recours à des solutions externes peut être compliqué,
- Rechercher les mesures les moins contraignantes à mettre en œuvre du point de vue opérationnel et de la gouvernance (interne et vis-à-vis de l'ACPR) afin de **favoriser leur efficacité**,
- Limiter le recours à des mesures ayant des conséquences sur les Ressources Humaines (mouvement social) pour **éviter de voir partir les hommes/ femmes clés**, ce qui aggraverait la situation.

Autres sources de préconisations

L'expérience bancaire du PPR et les recommandations de l'EBA

L'Autorité Bancaire Européenne (*European Bank Authority*) a publié en mars 2017 un rapport comparatif sur les mesures de rétablissement ("*recovery options*") élaborées par les banques dans leur PPR depuis 2015. Les mesures de rétablissement sont considérées comme essentielles pour évaluer la capacité des établissements à restaurer leur viabilité suite à des stress financiers.

Nous reprenons ici les principales préconisations de l'EBA qui peuvent aussi être formulées à un organisme d'assurance pour établir ses mesures de redressement :

- Prévoir la durée de mise en œuvre des différentes options de rétablissement, une hiérarchie de mise en œuvre des options de rétablissement, et la cible du rétablissement : à l'identique ou différent de ce qui existait avant la crise, le délai cible du rétablissement (horizon du business plan comme pour la majorité des acteurs du Groupe de travail de l'Institut des Actuaire ou horizon d'une année) et sa justification ;
- Simuler l'efficacité des mesures de rétablissement soit en utilisant son modèle prospectif soit à dire d'expert. Décrire les facteurs clé de réussite de la mise en œuvre de ces options en capitalisant sur des expériences passées de mise en œuvre effective de ces mesures (recommandation EBA) ;
- Intégrer le risque d'impossibilité ou d'obstacle à la mise en œuvre d'une mesure de rétablissement et prévoir des solutions alternatives de remédiation dont l'efficacité a déjà été testée ;
- Décrire et quantifier quelle mesure de rétablissement serait activée pour chacun des scénarios de crise et quelles hypothèses ont été prises pour les calculs associés

Un exemple non financier

Plusieurs exemples de crise (hors activité économique de l'assurance) existent concernant un sinistre, un ou des événements qui ont mis en danger l'existence même d'un dispositif, d'une organisation ou d'un édifice.

Un des exemples récents est l'incendie de Notre Dame de Paris en avril 2019. L'incendie est intervenu près des échafaudages qui avaient pour objet même de consolider le toit de l'édifice, dont la faiblesse avait été identifiée auparavant. En quelque sorte un "plan de rétablissement" qui a "mal tourné" puisque loin d'atténuer le problème il l'a en réalité amplifié et conduit lui-même à une crise extrême, puisqu'une grande partie du toit a été entièrement détruite. Sans approfondir ce cas particulier, nous préconiserons donc dans le cas du PPR assurance :

- Prévoir des cas où la mise en œuvre des options de rétablissement pourrait à son tour générer des nouveaux scénarios de crise, les anticiper et les éviter
- Prévoir la survenance de nouveaux scénarios de crise pendant la mise en œuvre de mesures de rétablissement
- Tenir compte des risques émergents pour éviter de ne choisir que des scénarios de risque passés ou très discutés sur le moment

Sa propre expérience en tant qu'organisme d'assurance

Une autre source de préconisations de mesures de rétablissement est à puiser dans les caractéristiques propres de l'organisme d'assurance :

- Comme pour la construction des scénarios extrêmes, reprise des éventuelles situations de crise connues dans le passé et exploitation de ces situations pour imaginer des solutions de rétablissement. De même pour la mise à jour du PPR tous les deux ans, prise en compte des éventuels dysfonctionnements internes intervenus dans l'intervalle des deux ans, en recherchant éventuellement les causes et les responsabilités, et qui ont conduit à des situations de crise
- Exploitation des éventuelles mesures d'atténuation des risques mises en œuvre suite à l'identification de faiblesses dans l'exercice de l'ORSA

Recommandation 8 : étudier en temps normal dans le cadre de l'ERM la faisabilité d'actions pratiques sous l'hypothèse de matérialisation des scénarios extrêmes identifiés, avec en particulier :

- 1) **Choix des filiales ou des portefeuilles à céder** en priorité en fonction des études d'allocation de capital ;
- 2) **Emission ou renouvellement** de TSDI ;
- 3) Choix des cibles de rapprochement en fonction du **bénéfice de diversification** apporté.

4.5. Gouvernance du PPR et communication

Responsable de la mise en œuvre du PPR

Dans la mesure où le PPR peut faire appel à des sujets de stratégie, de confidentialité, le responsable de sa mise en œuvre n'est pas nécessairement le directeur des risques. Le responsable de la mise en œuvre du PPR peut être le directeur des affaires publiques (lobbying) ou une personne nommée spécifiquement qui consolide les différentes contributions.

En particulier si une crise intervient à un niveau local ou régional, il pourrait être préférable de confier la résolution de la crise à un responsable local.

Validation en interne des composantes du PPR

Une absence de validation des principales composantes d'un PPR peut altérer la vraisemblance des informations fournies, et éventuellement conduire à une sous-estimation de l'impact des scénarios de crise ou à une surestimation de l'impact des mesures de rétablissement. Le PPR pourrait faire l'objet d'une revue par l'audit interne, avec l'appui d'experts pour la validation des composantes techniques comme c'est le cas pour la validation indépendante des modèles demandée par le pilier 2 de Solvabilité 2. La fréquence de cette revue pourrait être triennale. En effet, à l'instar des validations de modèles internes, l'approbation du PPR par le Conseil d'Administration n'est pas suffisante pour s'assurer de la robustesse d'un modèle. Cette revue présenterait notamment l'intérêt de renforcer la confiance du groupe en son PPR.

Recommandation 9 : utiliser les éventuelles compétences de validation du dispositif ERM pour valider le PPR.

Gouvernance s'appuyant sur celle des dispositifs pré existants

La gouvernance du PPR pourra s'appuyer sur celle des dispositifs pré existants :

- Éventuel plan de gestion de crise (le compléter le cas échéant en définissant un processus d'escalade et mettre au point un dispositif de support financier intra-groupe en cas de franchissement des seuils orange ou rouge) ;
- Politique de continuité d'activité (PCA) ;
- Plans d'action éventuels définis dans le cadre de l'ORSA

Une certaine cohérence est souhaitable entre l'ensemble de ces dispositifs ainsi qu'une description de leur articulation.

La gouvernance de la mise en œuvre de chacune des options de rétablissement devrait être décrite (recommandation EBA "*Recovery Plan Recovery options - comparative report March 2017*").

Les mesures nécessaires à la mise en œuvre des options de rétablissement devraient être définies et testées (exemple : convention de transfert de personnel, mise en place d'une organisation projet dédiée, utilisation des marques en cas de rapprochement...). A tout le moins une éventuelle référence à une expérience passée en matière de mise en œuvre de ces options serait souhaitable. Il en va de même pour la communication des principaux changements suite à ces opérations.

Recommandation 10 : approfondir les dispositifs de gestion de crise existants du dispositif ERM en s'appuyant sur la gouvernance définie dans le cadre de la mise en œuvre des options de rétablissement dans le PPR.

Articulation de la gouvernance entre le groupe et les entités du groupe

L'articulation de la gouvernance de crise entre celle du groupe et celle des entités matérielles du groupe, et en particulier le processus de remontée d'information au groupe d'un éventuel manque de fonds propres dans une des entités du groupe, devrait être décrite.

En particulier, si certains des indicateurs suivis par le groupe concernent des entités solos ou des sous-groupes, Il conviendrait d'expliquer l'articulation de la prise de décision entre le groupe et ces entités suite au dépassement de niveaux d'alerte de ces indicateurs.

Recommandation 11 : Favoriser la bonne articulation de la remontée d'information et de la prise de décision entre le groupe et ses filiales.

Gouvernance des indicateurs de suivi et du déclenchement du PPR

Des indicateurs de suivi sont définis pour les risques de solvabilité, rentabilité et liquidité. Des valeurs de ces indicateurs de suivi devraient être définies afin que si elles sont franchies, un mécanisme de surveillance renforcée (appelé par exemple niveau orange) puis d'alerte (appelé par exemple niveau rouge) soit déclenché par l'organisme. La production de ces indicateurs, leur suivi, devraient s'insérer dans le processus de production des indicateurs clé de risque de l'organisme, dans les processus de gouvernance et d'instances associées mis en œuvre dans le cadre de l'appétence au risque.

Une cellule de crise pourra être créée afin de décider d'une proposition de déclenchement du PPR, à l'organe de gouvernance ou au Comité de direction générale.

Il apparaît souhaitable que le PPR ne puisse pas se déclencher automatiquement en cas de franchissement d'un seuil d'alerte d'un des trois indicateurs du PPR, afin de se réserver la possibilité de donner place à une éventuelle nécessaire réflexion complémentaire au cas où il serait jugé très probable que la situation de crise soit jugée temporaire par les instances décisionnelles de l'organisme et doive s'améliorer dans les 3 mois qui viennent (position suivie par le GT IA du 18/2/19).

En même temps, pour éviter que les dirigeants effectifs ne communiquent la gravité d'une situation (quelle qu'en soit la raison), il apparaît souhaitable de prévoir une information automatique de l'ACPR par un dirigeant effectif au cas où au moins l'indicateur de solvabilité choisi par l'organisme franchirait un niveau d'alerte. Ce dirigeant effectif devrait être nommé dans une procédure ainsi que son remplaçant en cas d'empêchement.

Nous formulons ci-après un certain nombre de préconisations sur ce qui nous paraît constituer une bonne gouvernance pour l'efficacité des indicateurs utilisés :

- Ajouter au suivi des indicateurs en "stock" (photo à une date t) également un suivi en "flux" (évolution des indicateurs dans le temps) afin de surveiller leur évolution au cours du temps ;
- Définir la fréquence de calcul des indicateurs de suivi et les modalités de contrôle de leur calcul ;
- faire procéder à des simulations opérationnelles de franchissement des seuils de surveillance rapprochée et d'alerte des indicateurs pour s'assurer que les équipes en charge de la gouvernance du déclenchement du PPR interprètent correctement les informations, réagissent suffisamment rapidement et conformément aux procédures prévues (exemple de mauvaise application d'un plan de sécurité suite à une absence de test : incendie de Notre Dame de Paris d'avril 2019 détecté mais localisé à un mauvais endroit suite à un bug informatique et ayant entraîné un retard de réaction) ;
- Démontrer et documenter la suffisance de matérialité d'un indicateur d'une entité solo choisi au niveau du groupe pour représenter le risque suivi au niveau du groupe ;
- Rechercher et documenter les causes de passage de la valeur d'un indicateur de suivi en surveillance rapprochée ou en alerte, afin d'alimenter la connaissance des risques de l'organisme et d'améliorer le dispositif de prévention et de remédiation de ces risques ;
- Calculer sur les entités matérielles du groupe, l'indicateur de solvabilité défini au niveau du groupe afin de détecter plus facilement un manque de fonds propres dans une filiale ;
- Mettre en place une délégation de pouvoirs pour permettre une mise en œuvre opérationnelle du plan plus rapide.

Recommandation 12 : S'assurer du rôle opérationnel renforcé des dirigeants effectifs.

Communication de crise

La communication de crise est souvent assurée par la direction de la communication qui doit disposer d'un plan de communication de crise (interne et externe). Celui-ci doit être activé avant le passage en non-respect du SCR.

Les stratégies différentes de communication sont établies en fonction des scénarios de risque qui se réalisent. Des responsables de communication devraient idéalement être pré-identifiés en fonction des parties prenantes (clients, partenaires et distributeurs, ACPR, AMF ...).

La communication de crise dépend du poids de l'organisme, de son actionnariat éventuel, et non de son modèle d'affaire. Dans certains cas rares, pour des très grands organismes, le numéro de téléphone du ministre de l'économie pourra être utilisé pour prévenir d'une crise, en plus de l'information donnée à l'ACPR.

La communication de crise revêt un aspect primordial pour restaurer la confiance. Des maladresses de termes employés peuvent entraîner des articles négatifs de la part de la presse. Il est indispensable de préparer à l'avance dans le PPR des formules type de communication en fonction des scénarios subis et des options de rétablissement choisies.

Recommandation 13 : Définir en temps normal un plan de communication de crise.

5. Conclusion

La construction d'un PPR permet de consolider le dispositif ERM existant d'un groupe.

Il accroît aussi en cas de crise grave la résilience du groupe, par sa capacité de mise en œuvre rapide des actions de rétablissement.

En effet, le délai de réaction, comme le montrent dans le passé les différents exemples d'organismes qui ont réussi à sortir d'une crise, est un facteur clé de réussite.

Les principales composantes d'un dispositif ERM peuvent être complétées, renforcées à partir des travaux du PPR. Parmi elles, l'ORSA apparaît comme le principal outil impacté.

Un CRO peut profiter de cette exigence réglementaire pour compléter ses outils de pilotage des risques.

Cette conclusion générale est naturellement à nuancer pour chaque organisme d'assurance concerné en fonction du degré d'avancement de son dispositif ERM, de la qualité de son PPR, de sa culture d'entreprise et de sa gouvernance.

De plus, le premier exercice de PPR réalisé en juillet 2019 reste théorique car il n'a pas encore été éprouvé en temps réel. Son extension progressive à d'autres organismes d'assurance, les premiers retours de l'ACPR sur les PPR livrés, la réalisation des plans de résolution par l'ACPR, apporteront probablement d'autres éléments, que les CRO concernés devront prendre en compte pour évaluer la justesse de leur approche en matière à la fois de PPR et d'utilisation dans leur dispositif ERM.

A plus long terme, l'harmonisation prévue dans l'UE du dispositif de résolution en assurance sera également un élément à suivre.

6. Bibliographie

1. EBA recovery planning / comparative report on recovery options 01 March 2017
2. Déclinaison opérationnelle du régime des plans préventifs de rétablissement pour le secteur des assurances, 02/2019
3. EIOPA Other potential macroprudential tools, 2018
4. Loi Pacte, taux bas, mariage Banque Postale : la CNP en pleine transformation, 29/07/2019, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/assurance/loi-pacte-taux-bas-mariage-banque-postale-la-cnp-en-pleine-transformation-824791.html>
5. Analyses et Synthèses : Défaillances dans le secteur de l'assurance vie au Japon dans les décennies 1990 et 2000, 05/2014
<https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20140526-defaillances-dans-secteur-assurance-vie-japon-decennies-1990-et-2000.pdf>
6. Groupe de Travail PPR de l'Institut des actuaires : comptes-rendus des réunions du 18/02/2019 et 19/03/2019

7. Annexes

7.1. Préconisations d'indicateurs

Certains indicateurs de suivi pourront être exclus car trop agrégés et/ou pas assez prédictifs. Ainsi, par exemple, la notation attribuée à l'organisme d'assurance par une agence de notation ou le niveau du résultat prévisionnel de l'organisme pourront être exclus des indicateurs de suivi à retenir.

Ils sont en effet généralement des résultats agrégés de plusieurs composantes et n'ont pas nécessairement un pouvoir prédictif de difficulté financière très élevé (exception faite peut-être des assureurs dont le chiffre d'affaires est fortement réalisé par des courtiers).

La notation devrait cependant être utilisée comme indicateur de suivi pour les réassureurs, car elle conditionne directement leur volume de chiffre d'affaires.

Exemples d'indicateurs :

Indicateur de solvabilité :

- Ratio de couverture de solvabilité (FP éligibles / SCR)
- *Value In Force* / SCR
- Capacité résiduelle en Tier 1 Restreint, Tier 2 et Tier 3

Indicateurs de rentabilité technique :

- Taux de résiliation ;
- Taux de rachat ;
- Arbitrages UC vers les fonds euros ;
- Taux de réduction du chiffre d'affaires en prévoyance et en assurance santé ;
- Ratio combiné ;
- Collecte nette négative ;
- Rechargement des provisions techniques (mali) ;
- Marge des affaires nouvelles ;
- Indicateur de dérive de la longévité ;
- Phases de pandémie de la WHO (World Health Organization);

Indicateurs de rentabilité financière :

- Taux de remplacement obligataire ;
- Niveau des marchés actions (ex. : CAC 40, SX5E) ;
- Indice de marché immobilier ;
- Indice de spread *corporate* ;
- Écarts de spread par rapport au *bund* des principaux états de la zone euro ;
- Évolution des plus-values latentes.

Indicateur de liquidité :

1. Pourcentage d'obligations liquides ;
2. Trésorerie disponible / total des actifs ;
3. Actifs liquides / provisions techniques ;
4. Actifs liquides / passifs liquides ;
5. Ratio d'actifs liquides ;
6. Ressources en liquidités / besoins en liquidités ;

7. Ressources de liquidité à court terme / besoins de liquidité à court terme ;
8. Primes brutes / rachats.

Exemple d'indicateur de liquidité en fonction du modèle d'affaires :

En assurance vie, pour couvrir le risque de rachat, l'indicateur de liquidité comparera la liquidité des actifs avec la liquidité des passifs, à savoir l'échéance des encours et des caractéristiques des produits (par exemple, des pénalités pouvant limiter les incitations des assurés aux rachats).

En assurance non vie, le besoin d'actifs liquides devra être évalué par rapport au besoin de liquidités pour payer les sinistres nets de réassurance en cas de scénario de tempêtes moyennes ou sérielles.