

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le

Par : Ronan RIBAY

Titre : Mise en œuvre d'une démarche ERM pour une structure mutualiste régionale membre d'un groupe.

Confidentialité : NON OUI (Durée : 1an 2 ans)

La durée de confidentialité expire aux 31 décembre N+1 (1 an) ou N+2 (2 ans)

Les stagiaires s'engagent à ce que les données de l'Entreprise présentées dans le cadre des travaux de la formation (rapport de projet & présentation) respectent les règles relatives à la protection des données à caractère personnel conformément aux dispositions de la Loi informatiques et Liberté n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée par la Loi du 6 août 2004

Membres présents du jury :

**Par ma signature j'autorise la
publication sur un site de diffusion de
documents actuariels du rapport de
projet**

*(après expiration de l'éventuel délai de
confidentialité)*

Nom : RIBAY

Prénom : RONAN

Signature du stagiaire



Si binôme :

Nom :

Prénom :

Signature du stagiaire

Table des matières

Introduction.....	2
1. Etat des lieux chez Groupama Méditerranée.....	2
1.1. Les particularités d'une caisse régionale Groupama	2
1.2. Culture de risques chez Groupama Méditerranée.....	3
1.2.1 Dispositif existant.....	3
1.2.2 Contexte Covid	3
1.3. Evaluation des outils ERM existant	4
2. Quel pilotage ERM pour Groupama Méditerranée ?	5
2.1. Profil de risque de Groupama Méditerranée	5
2.2. Analyse SWOT dans une approche ERM	6
2.3. Cible de dispositif ERM pour Groupama Méditerranée	8
3. Mise en œuvre.....	9
3.1. Choix des indicateurs	9
3.2. Préparation des indicateurs	9
3.3. Tableau de bord ERM comité de direction générale et bénéfices observés	12
3.4. Poursuite de la démarche	13
Conclusion.....	13
Annexe 1 : Place de Groupama Méditerranée dans le groupe.....	14
Annexe 2 : Glossaire.....	15
Annexe 3 : Questionnaire de culture de risques (avec les réponses sélectionnées dans le menu déroulant).....	16
Annexe 4 : Cartes CCR de sinistralité « cat nat ».....	17
Annexe 5 : Cartes nationales de sinistralité automobile grave	18
Annexe 6 : Tests de sensibilité sur les allocations d'actifs risqués	19

Introduction

Une définition communément admise de l'ERM est le pilotage de l'entreprise par les risques. J'ai très vite voulu faire de mon entreprise, Groupama Méditerranée, le terrain d'expérimentation de la démarche avec beaucoup d'inspiration sur le volet risques, moins sur celui du pilotage.

Si les entreprises d'assurances présentent des similitudes en termes d'exposition à la plupart des risques, mon premier et très rapide constat a été de mesurer à quel point des aspects totalement consubstantiels à l'histoire de l'entreprise sont décisifs à comprendre et prendre en compte pour bâtir un dispositif ERM adapté : l'histoire, le mode de gouvernance, le profil et les préoccupations des administrateurs, la culture d'un groupe, les objectifs de résultat, la sensibilité à certains types d'aléas,...

Il convient donc de bien poser la question suivante : qu'est-ce qu'une caisse régionale Groupama ? Et très vite la suivante : quelles sont les particularités de Groupama Méditerranée au sein du groupe ?

Je propose en première partie un état de lieux, avec tout d'abord une mise au point sur les particularités d'une caisse régionale de Groupama puis une évaluation de la culture de risque de ses différentes parties prenantes et enfin une auto-évaluation de l'appropriation de la dimension ERM de l'entreprise.

Partant des constats de cette première partie, l'objectif de la deuxième partie sera d'établir une matrice SWOT de l'entreprise dans une perspective ERM puis de déterminer un dispositif cible.

La dernière partie visera à présenter le dispositif déployé et poser les perspectives pour faire vivre la démarche au-delà de ce mémoire.

1. Etat des lieux chez Groupama Méditerranée

1.1. Les particularités d'une caisse régionale Groupama

Une caisse régionale Groupama¹ est une structure particulière à plusieurs égards. C'est d'abord une entreprise mutualiste, administrée par des clients depuis les territoires. Pour simplifier, une agence commerciale correspond à une caisse locale qui assure les risques IARD avec un principe de territorialité. Il y en a un peu moins de 300 au sein de Groupama Méditerranée (GMED), et au total environ 3 000 pour l'ensemble des Caisses Régionales. Une caisse locale est l'assureur des contrats sur son territoire, elle possède son propre Conseil d'Administration, et rend compte chaque année à ses sociétaires à l'occasion de son assemblée générale. Au sein de Groupama Méditerranée, les caisses locales sont animées au sein de douze fédérations départementales dont deux représentants siègent au conseil d'administration de la caisse régionale en plus du président et de deux représentants du personnel. Le Président régional siège au conseil d'Administration de Groupama Assurances Mutuelles (GMA) et l'un des neuf Présidents régionaux est élu président du conseil d'administration de GMA. Par le biais de certificats mutualistes, les caisses régionales détiennent GMA², entité qui joue plusieurs rôles :

- réassurance des caisses régionales et des filiales ; c'est au sein des équipes de GMA que le programme de réassurance externe est établi et placé ;
- détention en direct des filiales capitalistiques du groupe (Gan assurances, filiales étrangères,...)
- rôle tête de pont et de mutualisation de moyens pour le compte du groupe : communication groupe, usine de calculs S2, entité de combinaison et consolidation des comptes,...

La première particularité est donc que les administrateurs de l'entreprise sont des clients sociétaires, non experts du métier et représentant de manière homogène le territoire couvert.

La deuxième particularité est le principe de territorialité qui remonte au niveau de la caisse régionale puisque cette dernière n'est pas assureur en direct mais réassureur de toutes les caisses locales. La force que confère cet ancrage régional qui permet une connaissance fine des territoires couverts est aussi une limite en termes de diversification géographique des risques assurés.

¹ Description du groupe en annexe 1.

² GMA : Groupama Assurances Mutuelles, voir annexe 1 pour une description de l'organisation du groupe.

Une troisième particularité, d'ailleurs ambivalente, tient à son indépendance statutaire vis-à-vis d'un groupe dont elle partage malgré tout le sort : clause de solidarité³, les liens de réassurance qui nouent le pôle mutualiste de ce dernier ou encore la mise en commun de moyens importants. Ceci a notamment pour conséquence une détention importante de certificats mutualistes qui contraint partiellement la stratégie d'allocation d'actifs et le rendement financier. Pour autant une caisse régionale Groupama est une entreprise de plein droit qui doit se soumettre aux exigences réglementaires à commencer par la réalisation chaque année d'un ORSA.

Dernière particularité, propre me semble-t-il à l'organisation régionale, est le fait que les caisses régionales se comparent en permanence entre elles, au moins autant voire plus qu'avec le reste du marché. Ceci est vertueux dans le sens où chaque caisse régionale métropolitaine peut se comparer avec les huit autres ; a contrario les biais à éviter dans cette démarche sont à la fois de ne pas assez observer la concurrence et de mal capter des spécificités régionales sur certains risques. L'établissement de benchmarks techniques régionaux serait un atout pour vérifier dans quelle mesure chaque caisse, sur ses départements, est plus ou moins performante que ce benchmark.

Au final une caisse régionale Groupama est une entreprise de plein droit, détenue et administrée par ses clients, experte sur son territoire mais très dépendante et liée au reste du groupe dont elle partage le sort.

1.2. Culture de risques chez Groupama Méditerranée

1.2.1 Dispositif existant

L'animation du dispositif de sensibilisation et de maîtrise des risques se fait essentiellement au travers des deux instances de gouvernance suivantes :

- ❖ Le comité des risques, composé de tous les membres du comité de direction générale (donc aussi des deux dirigeants effectifs) et des porteurs de fonctions clés. Ce comité se réunit trois fois par an et suit la tenue de trois comités spécialisés sur les risques assurances, financiers et opérationnels ;
- ❖ Le comité d'audit et des risques, composé de membres du conseil d'administration. Ce comité se tient entre 4 et 6 fois par an et reporte au conseil sur l'examen approfondi qu'il réalise sur les comptes, les rapports narratifs et ORSA, l'examen des politiques écrites, des dispositifs de maîtrise des risques (cartographies, rapports de fonctions clés, limites d'actifs, revue de PCA,...), présentation des audits et suivi des recommandations,... Le commissaire aux comptes est présent à chaque comité et les membres administrateurs du comité prennent un temps d'échange seuls (sans les participants salariés de GMED) avec ce dernier lors de chaque comité.

Les travaux sont animés par la direction des risques représentée au comité de direction générale, notamment la mise en œuvre et le suivi d'un plan de contrôle complet de niveaux 1 et 2 dans un outil permettant une consolidation simplifiée au niveau du groupe. L'évaluation et le suivi des risques majeurs sont faits dans le cadre d'un réseau de propriétaires et référents de risques identifiés et désormais pleinement impliqués dans la démarche. Chaque risque fait l'objet de plans d'actions pour améliorer le dispositif de maîtrise mis en place, une revue annuelle de chaque risque est faite avec l'accent tout particulièrement mis sur l'évolution du dispositif de maîtrise associé.

Par ailleurs le comité de direction générale est régulièrement saisi de sujets risques et conformité en dehors des instances prévues spécifiquement.

1.2.2 Contexte Covid

L'année 2020 restera marquée par le Covid qui est à plusieurs égards un atout bien involontaire pour faire avancer la culture de risques. Les sujets sur lesquels capitaliser sont notamment les suivants :

- ❖ Intérêt grandissant pour les stress tests ORSA et d'une manière générale pour l'ORSA : pour une entreprise comme Groupama Méditerranée qui couvre près de trois fois son SCR avec mesures transitoires et deux fois sans, il était difficile de sensibiliser les différentes instances de gouvernance aux stress tests depuis la mise en œuvre du rapport ORSA. Certains stress tests en contexte Covid mettent en évidence un besoin de mettre plus en visibilité les calculs de SCR. Ceci d'autant

³ La clause de solidarité entre les caisses régionales et Groupama Assurances Mutuelles stipule qu'une entité dont le taux de couverture du SCR sans mesures transitoires serait inférieur à 100% aurait ses fonds propres renforcés par émission de certificats mutualistes souscrits par les autres selon une clé prédéfinie pour la faire remonter à plus de 100%.

plus qu'une clause de solidarité entre les caisses régionales basée sur des calculs sans mesures transitoires a récemment été mis en place ;

- ❖ Lumière portée sur les processus PCA⁴ : le contexte Covid a été hybride en termes de PCA, se situant entre indisponibilité de locaux et de personnel mais sans être l'un ou l'autre. La réactivité de l'entreprise et son agilité pour se mettre en capacité de télétravail en 48H sont remarquables et serviront d'expérience pour l'avenir ;
- ❖ Importance de l'analyse des garanties dormantes : Groupama Méditerranée va devoir payer environ 10 M€ de sinistres (soit 2,5% de la charge sinistres annuelle environ) de perte d'exploitation (PE) pour des garanties mal rédigées incluant la prise en compte de PE consécutives à fermeture administrative même si l'essentiel du portefeuille de risques professionnels est resté protégé. Ceci est propice à redonner du poids sur le sujet - pas toujours facile à animer avec un réseau commercial plus rémunéré sur la conquête – de l'examen régulier de la rédaction des garanties et de révision / resouscription des gammes de contrats anciens ;
- ❖ Sensibilisation accrue aux risques cyber : la période Covid est particulièrement marquée par des tentatives frauduleuses, que ce soit d'intrusion ou notamment de phishing à l'encontre de clients bancarisés. La période est donc une opportunité pour sensibiliser à la nécessité de suivre les habilitations, de sécuriser les mots de passe et de respecter les process par exemple d'identification client avant de changer un numéro de téléphone portable.

1.3. Evaluation des outils ERM existant

Le niveau d'acculturation de l'entreprise aux risques est plutôt satisfaisant pour ce qui touche aux risques génériques auxquels tout assureur IARD est exposé⁵. La valeur ajoutée de la démarche serait de construire un pilotage plus individualisé des risques de l'entreprise GMED, c'est-à-dire des risques pour lesquels un pilotage renforcé doit être réalisé pour démontrer l'engagement et l'exigence que se fixe l'entreprise sur ces sujets.

Le premier terme dans « pilotage par les risques » est « pilotage ». Au sein du groupe Groupama l'outil de pilotage principal s'appelle la PSO⁶. Il s'agit d'une démarche parfaitement intégrée à la gouvernance de l'entreprise, que ce soit dans les équipes de l'entreprise que vis-à-vis des administrateurs. C'est une démarche groupe dont sont issus la majorité des indicateurs de performance financière de l'entreprise donc il est très important d'ancrer la démarche ERM sur cet outil.

Le comité de direction générale a établi, mi-2020, des cibles détaillées d'indicateurs financiers à horizon 2023/2024 dont les grandes lignes sont (les chiffres ne sont pas donnés dans le détail pour une question de confidentialité) :

- ❖ Croissance annuelle du chiffre d'affaires, déclinée métier par métier sur des ambitions de développement net en nombre de contrats,
- ❖ S/C attritionnel⁷ cible exprimé en %, résultat de cibles définies métier par métier
- ❖ Des normes de sinistres climatiques annuel fixées par le groupe (exprimé en un montant de sinistres graves excédant 500K€ et en montant de sinistres issus des événements climatiques)
- ❖ Des variations sur antérieurs nettes de réassurance exprimées en % du chiffre d'affaires ;
- ❖ Ratio de frais généraux stabilisé à un certain niveau des primes acquises
- ❖ Et comme résultante une cible de ratio combiné à 5 ans de 97-98% et un résultat net de près de 3 points du chiffre d'affaires.

L'ERM, via la démarche PSO, prend corps aujourd'hui au travers des éléments suivants :

- ❖ Une identification exhaustive des risques et de leurs impacts sur la réalisation du plan d'affaires (démarche PSO) et des ambitions fixées par la direction générale ;

⁴ PCA : plan de continuité d'activité

⁵ Un questionnaire passé à 30 personnes en interne a permis de le vérifier (questionnaire et analyse en annexe).

⁶ PSO : Planification stratégique opérationnelle

⁷ Ratio S/C attritionnel : le dénominateur est le chiffre d'affaires. Le numérateur est la charge sinistre de l'exercice courant hors sinistralité climatique écartée, pour chaque sinistre individuel, à partir de 500K€; le pied de sinistre est donc pris jusqu'à 500K€.

- ❖ Un partage de ces constats avec la gouvernance de l'entreprise et d'une manière générale tous les acteurs de l'entreprise à différents degrés ;
- ❖ L'identification des actions à mener pour prévenir, éviter, atténuer ou assumer les risques en fonction des enjeux ;
- ❖ L'intégration dynamique de l'approche risques dans le pilotage existant de l'entreprise au travers d'un suivi mensuel autant que possible et trimestriel a minima d'indicateurs clés étayés pour piloter les plans d'actions également suivis mensuellement dans ce cadre ;
- ❖ Un engagement des instances de gouvernance de l'entreprise sur le pilotage des objectifs poursuivis dans le cadre de la démarche ERM.

2. Quel pilotage ERM pour Groupama Méditerranée ?

2.1. Profil de risque de Groupama Méditerranée

GMED est exposée comme toute entreprise d'assurances aux risques de non-conformité autour des sujets du RGPD, de la LCB-FT, de Sapin 2 ou encore de la directive sur la distribution d'assurances (DDA). Je ne vois pas de particularités de GMED sur ces aspects par rapport à une autre entreprise d'assurances distribuant des contrats d'assurances et des services bancaires via un réseau salarié.

Les cartographies des risques principaux de Groupama Méditerranée apportent les enseignements suivants :

- ❖ Le risque principal pour Groupama Méditerranée est celui, très peu probable, d'un défaut de Groupama Assurances Mutuelles ; ce défaut aurait deux impacts majeurs : celui de constater le défaut du réassureur unique de Groupama Méditerranée et celui de voir la valeur des certificats mutualistes détenus à l'actif fortement baisser ; nous le verrons en 2.2., Groupama Méditerranée a une forte dépendance de la volatilité de ses actifs aux certificats mutualistes de GMA qui représentent plus du tiers des actifs en valeur de marché, et les 2/3 des fonds propres et des éléments éligibles ;
- ❖ Les « autres » risques financiers sont la baisse des taux (lien direct avec la valorisation de GMA) et le risque immobilier en lien avec l'importance de cette classe d'actifs chez Groupama Méditerranée ;
- ❖ Les risques opérationnels principaux n'ont rien de très discriminants par rapport à un autre assureur me semble-t-il : cyber, fraude externe, défaut de pilotage opérationnel, non-respect des règles de règlement sinistres et souscription ;
- ❖ Les risques assurance, enfin, sont par contre très spécifiques à l'implantation de la caisse régionale : risques « cat nat », sécheresse et dérive des sinistres graves notamment automobile ; la réassurance permet d'atténuer fortement ces risques bruts. De fait les risques résiduels les plus importants sont ceux de l'insuffisance des provisions techniques et la dérive de la sinistralité attritionnelle ; dit autrement Groupama Méditerranée n'a pas d'autre choix que d'être irréprochable sur la maîtrise de la sinistralité attritionnelle.

2.2. Analyse SWOT dans une approche ERM

L'exercice de la matrice SWOT appliqué à Groupama Méditerranée dans une approche ERM donne le résultat suivant :

S - Forces	W - Faiblesses
<p>S1 - Ancrage territorial, présence physique du réseau</p> <p>S2 - Connaissance terrain très fine</p> <p>S3 - Compétences techniques dans les équipes</p> <p>S4 - Portefeuille diversifié en risques</p> <p>S5 - Appartenance groupe :</p> <p style="padding-left: 20px;">S5.1 - Clause de solidarité protectrice</p> <p style="padding-left: 20px;">S5.2 - Mise en commun de moyens</p>	<p>W1 - Concentration territoriale sur 14 départements</p> <p>W2 - Sur-exposition Cat nat, Sécheresse, sinistres corporels RC Auto</p> <p>W3 - Contribution du résultat financier très faible (un peu plus de 1% du CA en rythme de croisière)</p> <p>W4 - Impérieuse nécessité de maîtriser la sinistralité courante</p> <p>W5 - Appartenance groupe :</p> <p style="padding-left: 20px;">W5.1 - Réassurance nationale, pas spécifiquement adaptée au profil de risque de chaque caisse régionale</p> <p style="padding-left: 20px;">W5.2 - Détention titres stratégiques qui obèrent une partie des marges de manœuvre</p> <p>W6 - Part importante d'actifs financiers peu liquides (certif. Mutualistes, immobilier)</p>
O - Opportunités	T - Menaces
<p>O1 - Modernité du mutualisme</p> <p>O2 - Pragmatisme et engagement des administrateurs et élus sur le terrain</p> <p>O3 - Légitimité confirmée d'un besoin de conseil physique que peut délivrer un réseau salarié</p> <p>O4 - Maîtrise des frais généraux restaurée</p>	<p>T1 - Age moyen du portefeuille plus élevé que le reste du marché</p> <p>T2 - Sous-représentation de professionnels en dehors du monde agricole</p> <p>T3 - Affectio societatis déclinant</p> <p>T4 - Difficulté à produire un résultat régulier attendu</p> <p>T5 - Entité la plus susceptible de déclencher la clause de solidarité</p>

Des faiblesses et menaces identifiées, certaines sont assumées par l'entreprise en raison du fonctionnement du groupe : concentration territoriale (W1), réassurance nationale et détention de titres stratégiques (W5).

La sous-représentation de professions hors du monde agricole dans les organes de gouvernance (T2) est un sujet de travail identifié au niveau institutionnel qu'il n'est pas pertinent de suivre dans un outil ERM.

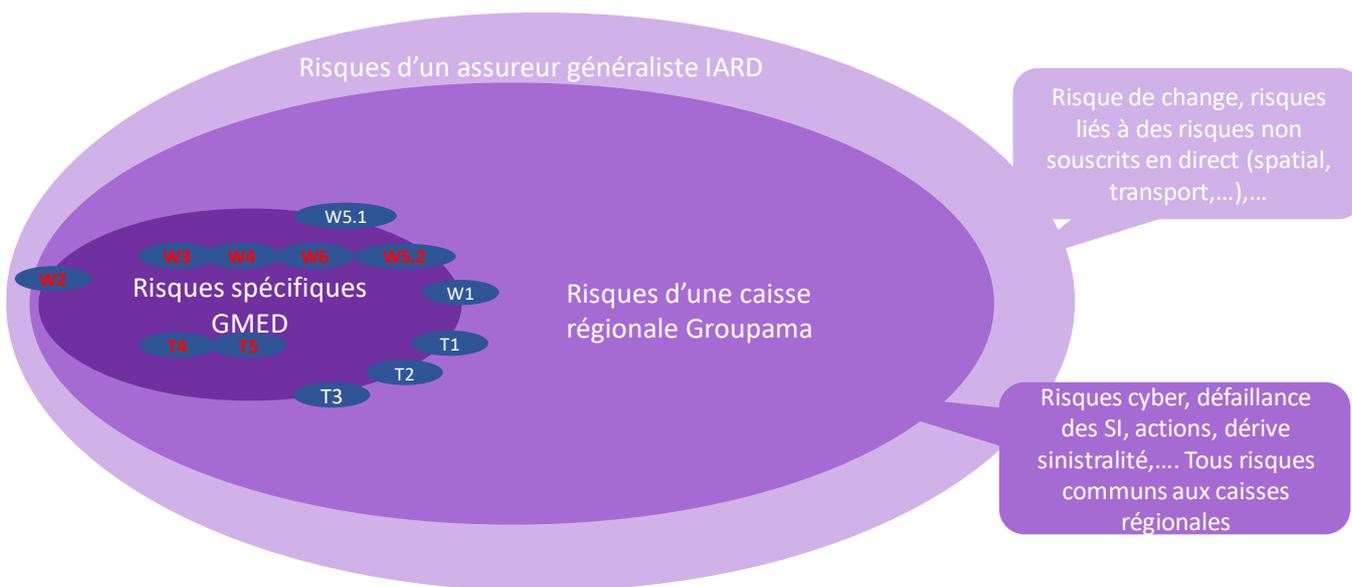
Les sujets relatifs à la pression sur le développement commercial (âge moyen du portefeuille plus élevé (T1) et fidélité du monde agricole déclinante (T3)) sont suivis dans le cadre du plan d'affaires et font donc partie du dispositif ERM ; toutefois le suivi de la production commerciale est déjà réalisé chaque semaine en comité de direction générale auquel participe le directeur des risques, inutile de faire doublon. Ce sujet est par ailleurs déjà un des points d'attention principaux des administrateurs qui en ont des reportings réguliers et détaillés.

Les sujets relatifs au financier (W3 et W6) sont à intégrer au suivi de façon trimestriel et à relier au point T5 relatif aux calculs de solvabilité sans mesures transitoires⁸. Les stress tests ORSA les plus importants font approcher l'entreprise du niveau de solvabilité de 100%. Le seuil de 100% peut être atteint si en complément : soit les taux baissent fortement amenant la valorisation des certificats mutualistes GMA à perdre encore plus de valeur au travers de la détention de la filiale vie ; soit dans le cas où Groupama Méditerranée augmenterait fortement son enveloppe d'actifs risqués. Des indicateurs trimestriels de mesure de ces deux aspects sont à intégrer.

Les surexpositions aux sinistres « cat nat » (inondations principalement et sécheresse) et RC automobile sont clairement avérées dans la région⁹ où opère Groupama Méditerranée, ce qui oblige encore davantage à la vigilance en termes de respect des politiques de souscription et de surveillance. Un suivi ERM est à prévoir, la norme nationale de sinistres climatiques est régulièrement dépassée pour Groupama Méditerranée. Le portefeuille assuré par GMED est par ailleurs plus significativement représenté en automobile de tourisme, ce qui exacerbe la sensibilité aux sinistres graves en RC automobile.

Enfin la résultante d'une sinistralité climatique et de graves importantes couplée à des produits financiers relativement faibles (à projeter qui plus est dans une perspective IFRS9) est l'impérieuse nécessité de maîtriser la sinistralité courante (attritionnelle dans le jargon Groupama) (W4), meilleure garantie d'atteindre les objectifs de ratio combiné (T4) et de démontrer aux réassureurs (GMA et les réassureurs externes du groupe) une ambition forte sur un volet technique dépollué d'aléas climatiques et de sinistres de pointe. Un suivi renforcé et détaillé est donc à prévoir sur la sinistralité attritionnelle. La difficulté à produire des résultats significatifs est aussi liée à la baisse des rendements financiers et à des niveaux de frais généraux élevés par le passé.

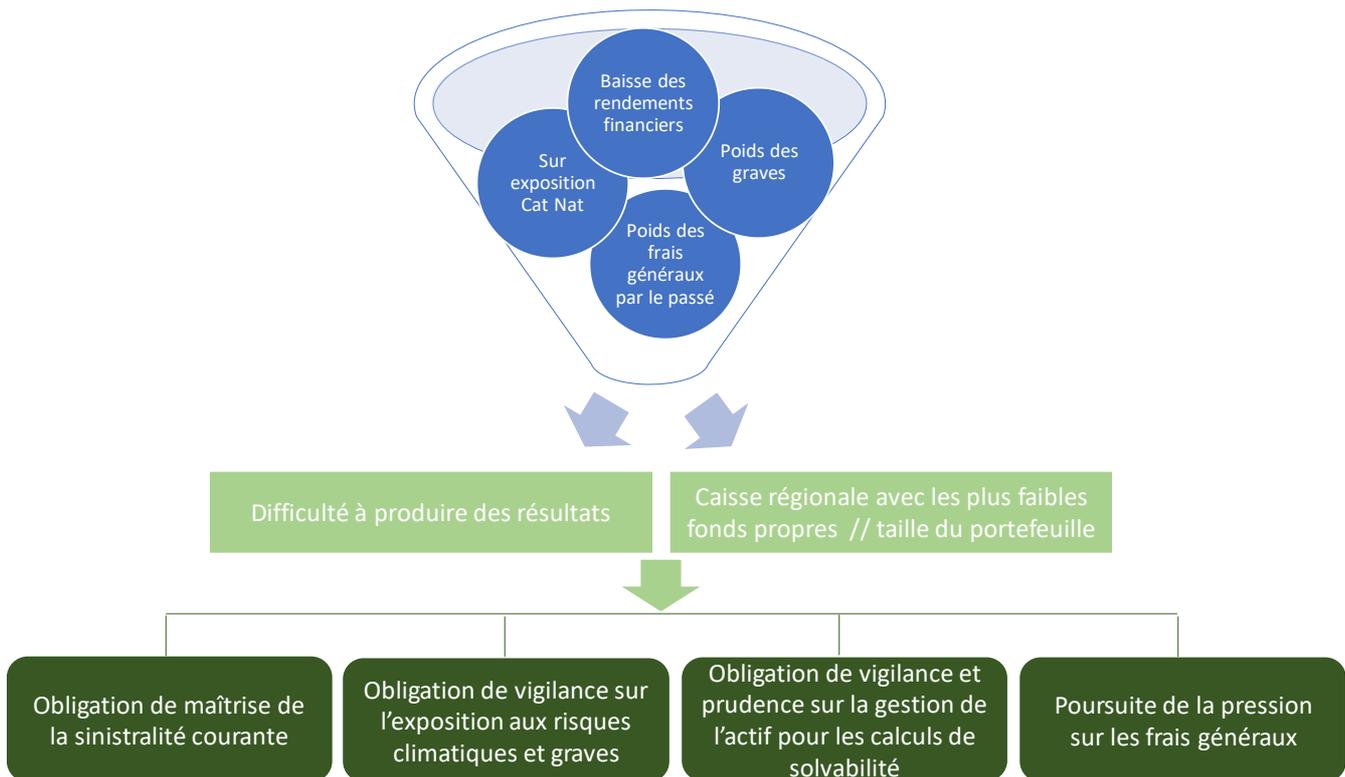
La démarche est schématisée ci-après par deux visuels ; le dispositif vise à davantage mettre en visibilité des instances de gouvernance les risques touchant plus spécifiquement GMED (en rouge) et pour lesquels une obligation de résultat ou a minima de moyen forte est attendue de l'entreprise; la plupart des risques que GMED partage avec les autres caisses régionales sont suivis dans des comités de risques (risques financiers, assurance ou opérationnels).



⁸ Parmi les mesures transitoires acceptées celle qui joue le plus dans les calculs est celle relative aux provisions mathématiques d'assurance-vie, le régulateur ayant autorisé une convergence par 16^{ème} en 16 ans du calcul des provisions du référentiel Solvabilité 1 à Solvabilité 2.

⁹ Une étude menée en 2017 a mis nettement en évidence un sur-sinistralité marquée en RC automobile sur la zone de l'arc méditerranéen, tous assureurs confondus, sur la base de données FFA entre autres (cartes en annexe 5). Concernant les climatiques, les inondations de Cannes-Biot Mandelieu en 2015, les sécheresses 2017-2018-2019, inondations de l'Aude en 2018 ou encore la multitude d'événements 2019 (grêle en Drôme-Ardèche, séisme au Teil, inondations Var,...) et récemment les inondations du Gard et de la vallée de la Vésudie illustrent entre autres l'exposition très marquée de la Caisse régionale par rapport au reste du territoire métropolitain (voir aussi annexe 4).

Le schéma ci-après illustre la logique aboutissant à l'esprit du dispositif ERM proposé :



- Maîtrise de la sinistralité courante : obligation de résultat sur cette dimension pilotable car « à la main » de l'entreprise.
- Vigilance sur la souscription pour limiter l'exposition aux graves et climatiques : nécessité pour réduire la volatilité des résultats et maîtriser le risque de la réassurance à l'avenir
- Prudence dans la gestion des actifs : rechercher davantage d'exposition à des actifs risqués mettrait l'entreprise dans des niveaux de couverture du SCR sans mesures transitoires proche de 100% dans les stress tests ORSA les plus sévères ; ceci est de nature à mettre une pression inutile sur la direction de l'entreprise de la part des administrateurs, du groupe et de l'ACPR ;
- Poursuite de la pression sur les frais généraux : l'entreprise est désormais vertueuse sur ce plan après des efforts très soutenus ces six dernières années. La difficulté à sortir des résultats récurrents maintient de fait une forte pression sur la poursuite des efforts pour a minima maintenir le ratio de frais généraux rapporté au chiffre d'affaires.

2.3. Cible de dispositif ERM pour Groupama Méditerranée

Partant des constats précédents, les actions prioritaires à mettre en œuvre sont dans cet ordre :

- ❖ La mise à disposition des instances de gouvernance de l'entreprise d'un outil de suivi :
 - La fréquence devra être mensuelle pour le comité de direction générale avec tout indicateur permettant de suivre un risque identifié en point 2.2 ; Une fréquence trimestrielle voire semestrielle semble suffisante pour le comité d'audit et des risques qui rapporte au conseil d'administration
 - Le dispositif proposé doit être simple; il doit en effet pouvoir être très vite parcouru par le comité de direction générale et ne pas se substituer aux études techniques faites par ailleurs. Il doit être simple pour que les lecteurs non experts que sont les administrateurs puissent en percevoir les messages clés.
- ❖ Prévoir des sensibilisations adaptées aux collaborateurs et aux membres du conseil d'administration pour accroître la culture de risques : e-learning, séquences de formation, espace intranet dédié, ...

3. Mise en œuvre

3.1. Choix des indicateurs

Les indicateurs retenus sont présentés dans le tableau ci-après :

Sujet identifié	Indicateurs de suivi	Fréquence	Indicateur objectif par le CDG	Disponible sans retraitements	Commentaire
W2 - Sur-exposition Cat nat	Contrôle souscription risques pros	Mensuel	Non	Oui	Focus sur la conformité des souscriptions en zone inondable
	Back testing sinistres climatiques >1M€	Mensuel	NA	Oui	
	Suivi consommation norme climatique	Mensuel	Oui	Oui	
W2 - Sur-exposition sinistres corporels RC Auto et autres graves	Suivi surveillance automobile	Trimestre	Oui	Oui	
	Back testing sinistres >1M€	Mensuel	NA	Oui	
	Suivi consommation norme de graves	Mensuel	Oui	Oui	
W4 - Impérieuse nécessité de maîtriser la sinistralité courante T4 - Difficulté à produire un résultat régulier attendu	S/C attritionnel tous métiers	Mensuel	Oui	Non	L'indicateur suivi sera le S/Pi
	S/C attritionnel auto et flottes	Mensuel	Oui	Non	L'indicateur suivi sera le S/Pi
	S/C attritionnel habitation	Mensuel	Oui	Non	L'indicateur suivi sera le S/Pi
	S/C attritionnel santé	Mensuel	Oui	Non	L'indicateur suivi sera le S/Pi
	Suivi indicateurs maîtrise des coûts	Mensuel	A venir	Oui	Objectifs de maîtrise des coûts sinistres
	Var. sur antérieurs nets de réassurance	Mensuel	Oui	Non	Indicateur à estimer
T5 - Entité la plus susceptible de déclencher la clause de solidarité	Niveau OAT 10 ans // seuil critique	Mensuel	NA	NA	
	Pourcentage actifs risqués // limite	Trimestre	Non	Oui	

La plupart des indicateurs sont disponibles et exploitables sans retraitements (niveau des OAT, pourcentage actifs risqués, backtesting de sinistres et résultat de contrôles souscription). D'autres sont disponibles mais nécessitent une analyse de tendance pour déterminer des effets saisonniers utiles à connaître pour en assurer un suivi pertinent : consommation de la norme de graves et de climatiques. Les variations sur antérieurs nettes de réassurance ne peuvent au mieux qu'être estimés mensuellement dans des travaux d'un groupe de travail sur les provisions techniques. Enfin les S/C attritionnels n'existent que trimestriellement au sens comptable ; un suivi mensuel ne peut être fait que par l'exploitation d'un indicateur partiel : le S/Pi attritionnel (cf. 3.2).

3.2. Préparation des indicateurs

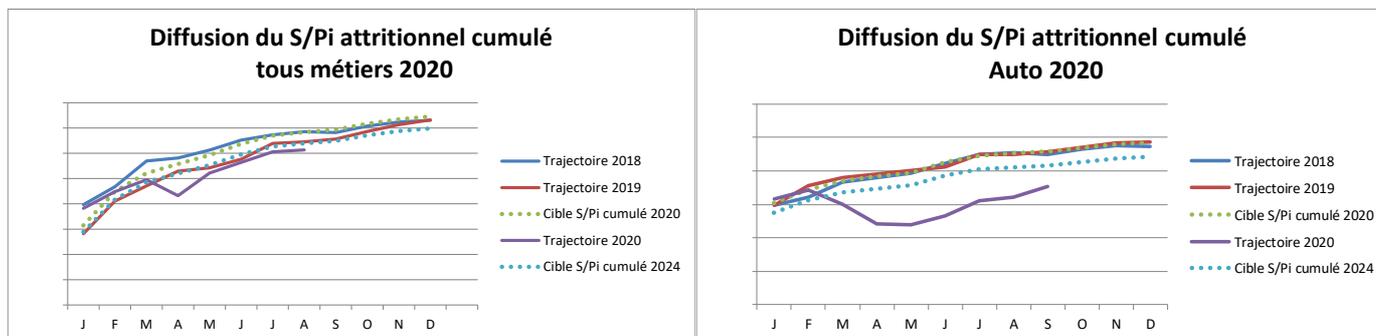
3.2.1. S/C attritionnel

Le S/C attritionnel est un indicateur comptable calculé trimestriellement et en partie constitué d'écritures comptables d'inventaires. Un suivi mensuel peut être fait en utilisant un indicateur partiel de ce dernier : le S/Pi attritionnel où « Pi » signifie portefeuille imputé (notion de valeur portefeuille acquise à date d'observation, sans être exactement pour autant un chiffre d'affaires comptable) et où le « S » dans ce cas ne contient que les flux techniques sans les écritures comptables d'inventaire.

Un travail de collecte de chiffres techniques issus d'un datawarehouse interne a ainsi été réalisé pour constituer une base mensuelle. La démarche a été la suivante (au global et métier par métier) :

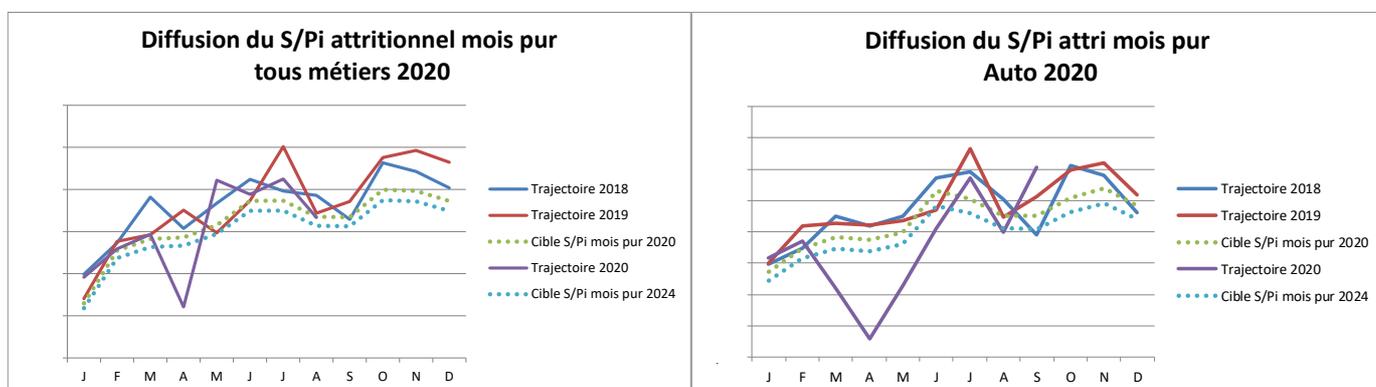
- ❖ Comparer les S/C attritionnels annuels historiques avec les S/Pi attritionnels annuels historiques et en déterminer un écart moyen entre ces deux indicateurs. Il est en effet primordial de calibrer la cible sur l'indicateur comptable annuel recherché ;
- ❖ Reconstituer la dynamique de formation des S/Pi attritionnels mois par mois en cumul en tenant compte de la progressivité constatée de cet indicateur dans le datawarehouse sur un historique de 5 ans :

Ci-dessous pour illustration la vision tous métiers et auto (extrait du tableau de bord ERM) :



- ❖ Reconstituer la dynamique de formation des S/Pi attritionnels mois par mois non cumulés en tenant compte de la progressivité constatée de cet indicateur dans le datawarehouse sur un historique de 5 ans ; l'intérêt de l'indicateur mensuel non cumulé est de détecter des signaux faibles mois par mois, notamment quand l'année avançant, ceux-ci pourraient être écrasés par le cumul depuis le 1^{er} janvier :

Ci-dessous pour illustration la vision mois par mois (dite aussi vision « mois pur ») tous métiers et auto (extrait du tableau de bord ERM), qui permet de mettre en évidence les mois de confinement mais aussi l'effet de reprise de la sinistralité post-confinement qui se manifeste par des ratios S/Pi supérieurs aux cibles et aux années précédentes.



Nota : le fait d'établir ce travail de lissage sur des ratios (S/Pi attritionnels) est acceptable mathématiquement dans la mesure où le numérateur est stable durant les chroniques historiques observées. Par ailleurs le choix de ne remonter qu'à 2015 est justifié par des changements opérés début 2015 dans les forfaits d'ouverture de dossiers sinistres de plusieurs lignes métiers significatives.

3.2.2. Consommation des normes de sinistres climatiques et de graves

Le suivi mensuel de la charge des climatiques et des graves ne peut se faire que sur des données issues du datawarehouse ; il manque les écritures d'inventaires pour retrouver la charge comptable.

La première étape consiste à déterminer l'écart moyen entre charge comptable et charge dans les bases techniques. La seconde étape est d'utiliser l'historique pour établir un spectre moyen de la diffusion mensuelle de cette charge au fil de l'année puis de représenter le niveau de la norme attendue ; la comparaison avec la charge réellement constatée permettra d'anticiper le niveau d'atterrissage de la consommation avec toute la prudence requise sur ce type de sinistralité.

Un suivi en nombre de sinistres est par ailleurs pertinent pour les graves pour illustrer les efforts en souscription.

Pour insister sur la bonne application des règles de souscription, un partage mensuel (ou trimestriel en fonction de la disponibilité des données) sera fait :

- Du backtesting des conditions de souscription des sinistres > 500K€
- Des actions de surveillance réalisées en lien avec les objectifs fixés
- Des non-conformités identifiées sur les contrôles sur la souscription de risques professionnels en zone inondables pour des engagements en dommages de plus de 5M€.

3.2.3. Variations sur antérieurs nettes de réassurance

Tous les indicateurs vus plus haut sont calculés sur l'exercice courant. La maîtrise technique doit par ailleurs être suivie et pilotée sur les exercices antérieurs. A cet effet un travail d'estimation a été mis en place dans le cadre du comité de provisionnement de l'entreprise. L'estimation se base sur le constat des variations sur antérieurs dossier à dossier mensuellement extraites du datawarehouse, corrigée :

- De la simulation des effets de la réassurance dossier à dossier (prise en compte des Quotes-Parts, écrêtement au seuils d'XS, anticipation des impacts sur les stop-loss) ;
- De l'anticipation de l'effet futur du plan d'inventaire permanent corrigé des impacts réassurance sur les dossiers excédentaires ou les événements climatiques par exemple,
- De l'anticipation prudente des écritures comptables issues de l'étude actuarielle de fin d'année
- De l'anticipation d'effets non encore manifestés dans les dossiers : évolution de taux d'actualisation non encore effectifs dossier à dossier, effet du passage au coût réel de dossiers gérés au coût moyen,...

3.2.4. Plan de maîtrise des coûts de sinistres

Le plan de maîtrise des coûts sinistres est absolument clé pour tenir les ambitions de S/C attritionnel dans les trois premiers métiers de Groupama Méditerranée que sont par taille de portefeuille décroissant : automobile (tourisme et flottes), habitation et santé individuelle. Les objectifs de gains en sinistre sont de natures et d'ampleur différents et ont été objectivés en gains en € de sorte de soutenir les ambitions de trajectoire de S/C attritionnel de :

- L'automobile avec des objectifs de recours (IDA/IRCA), fraude, orientation vers des réseaux partenaires, pilotage des partenaires et experts sur le cout moyen dommage (mise en avant des pièces de réemploi notamment), surveillance
- L'habitation avec des objectifs de recours (IRSI/ droit commun), fraude, orientation vers des réseaux partenaires, pilotage des experts sur les coûts moyens, hausse de l'indemnisation en gré à gré,...
- Santé essentiellement sur des objectifs de fraude et récupération d'indus, sujet dont l'enjeu ira croissant avec l'entrée en vigueur fin 2020 de la résiliation infra-annuelle.

3.2.5. Tests de sensibilité et suivi d'indicateurs financiers et de solvabilité

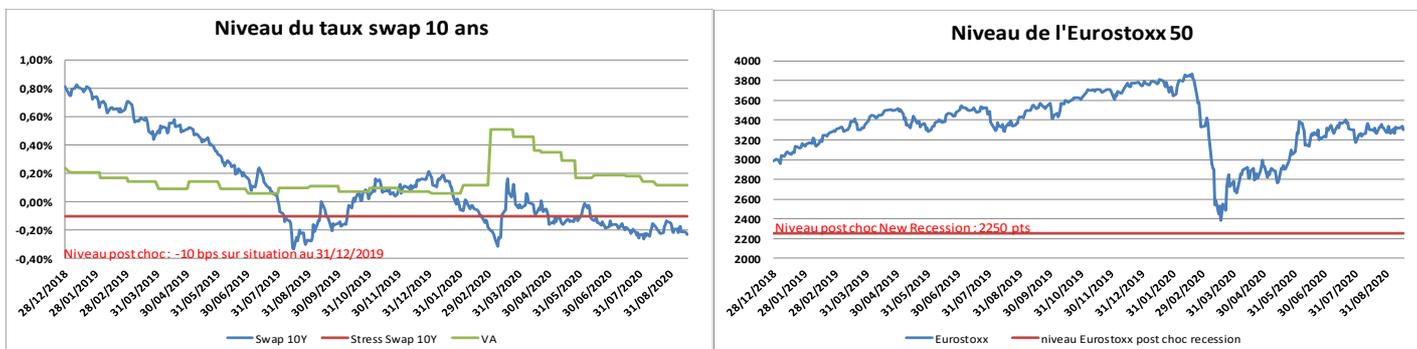
L'objectif de cette dernière rubrique du tableau de bord est de mettre en perspective les risques d'un taux de couverture du SCR sans mesures transitoire dégradé. La volatilité des calculs de solvabilité est en effet très fortement liée à la valorisation des actifs de Groupama Méditerranée et plus particulièrement en lien avec la détention indirecte de titres de filiales sensibles à certains scenarii.

Ainsi les indicateurs suivis sont :

- Taux de couverture sans mesures transitoires (trimestriels)
- Suivi des indices taux et actions avec rappel des niveaux correspondant au pire stress test ORSA
- Suivi de la détention d'actifs risqués et respect des limites fixées dans la politique de risques.

Groupama Méditerranée est, au sein du pôle mutualiste du groupe, une des deux entités susceptibles de bénéficier de la clause de solidarité. En cette année 2020, l'application de stress test aggravés aboutissent à un ratio sans mesures transitoires pour GMED se rapprochant de 100% tout en restant bien au-dessus. Les deux indicateurs financiers principaux de ce stress test aggravé sont ainsi suivis dans le tableau de bord, la courbe rouge représentant le niveau du stress (la courbe verte à gauche correspond à la courbe des taux applicable à GMED avec prise en compte du volatility adjuster¹⁰) :

¹⁰ Volatility adjuster : les organismes d'assurance peuvent appliquer une correction pour volatilité de la courbe des taux d'intérêt sans risque pertinente à utiliser pour calculer la meilleure estimation de leurs engagements.



Si les effets les plus importants des stress tests ORSA pèsent indirectement sur GMED (valorisation de la filiale commune d'assurance-vie dans GMA et par ricochet valorisation des certificats mutualistes à l'actif des caisses régionales), c'est vrai pour toutes les caisses régionales et si GMED y est plus sensible c'est pour une raison de moindre richesse accumulée au fil des années. Aussi GMED doit prendre l'engagement de limiter autant que possible la probabilité d'occurrence du déclenchement de la clause de solidarité. Ainsi, un travail de sensibilité de l'allocation d'actifs a été menée afin de proposer des limites d'actifs risquées cohérentes avec un niveau minimal de couverture du SCR sans mesures transitoires de 100% après application du stress test. Des travaux de sensibilité des calculs sous stress test aggravé ont abouti à la détermination pour GMED d'un nouveau jeu de limite d'actifs risqués permettant de garantir un maintien au-dessus de 100% (et donc de non-déclenchement de la clause de solidarité) en cas de réalisation du stress test ORSA le plus dégradé (les poids des classes d'actifs ont été anonymisés et les résultats de couverture sans mesures transitoires (MT) après stress test maximal ne sont pas les bons) :

Actifs risqués hors participations groupe	Répartition réelle des actifs risqués 31/12/19	Saturation de l'allocation autorisée dans politique des risques	Sensibilité - Saturation d'un jeu de limites 1	Sensibilité - Saturation d'un jeu de limites 2	Sensibilité - Saturation d'un jeu de limites 3
Actions	W _{A311219}	W _{A-Lim}	W _{A-Lim1}	W _{A-Lim2}	W _{A-Lim3}
Immobilier de placement	W _{RE311219}	W _{RE-Lim}	W _{RELim1}	W _{RELim2}	W _{RELim3}
Corporate ≤ BBB	W _{CBBB311219}	W _{CBBB-Lim}	W _{CBBBLim1}	W _{CBBBLim2}	W _{CBBBLim3}
Souverains ≤ BBB	W _{SBBB311219}	W _{SBBB-Lim}	W _{SBBBLim1}	W _{SBBBLim2}	W _{SBBBLim3}
Infrastructure	W _{Inf311219}	W _{Inf-Lim}	W _{InfLim1}	W _{InfLim2}	W _{InfLim3}
Total actifs risqués	W _{AR311219}	W _{AR-Lim}	W _{ARLim1}	W _{ARLim2}	W _{ARLim3}
Couverture SCR sans MT	200%	171%	183%	190%	194%
Stress test maxi ORSA sans MT	120%	87%	93%	100%	107%

Le tableau de bord ERM GMED reprend donc a minima trimestriellement le suivi des nouvelles limites d'actifs risquées (jeu 2, à savoir le premier jeu permettant de rester au-dessus de 100% en stress test ORSA maximum sans MT) ainsi que le niveau des indicateurs financiers les plus à même de refléter les scénarios. Par ailleurs le mandat de gestion des actifs confié à Groupama Asset Management est bâti en cohérence pour respecter ces cibles.

3.3. Tableau de bord ERM comité de direction générale et bénéfices observés

La première version du tableau de pilotage ERM a été présentée en séminaire du comité de direction générale fin août 2020. La version la plus récente fait une vingtaine de diapositives et ne prend pas plus de 10 minutes à être parcouru pour en capter les messages essentiels. Ceci est important pour éviter le travers du tableau de bord complet et détaillé qu'une instance de gouvernance ne pourrait prendre le temps de partager.

Le principe a été acté d'une production mensuelle. Ce qui a été plus particulièrement apprécié :

- Le suivi mensuel par rapport à une cible mensualisée plus que par comparaison N/N-1. La vision « mois pur » est aussi perçue intéressante d'autant plus en 2020 avec les perturbations du confinement ; certaines branches d'assurance présentent en effet des S/Pi « mois pur » similaires voire moins bons post-confinement, ce que le suivi en cumul écrase en partie.
- Le lien fait entre S/Pi attritionnel et le plan d'économie sinistres objectif et suivi mensuellement

- Le partage régulier du backtesting de sinistres graves qui permet à l'usage de maintenir encore davantage sous tension permanente le sujet du respect des règles de souscription ;
- L'apport d'une vision de risques financiers qui permet à des membres du comité moins aguerris sur ces aspects d'avoir des sensibilisations régulières sur les risques de taux et actions et les impacts en solvabilité.
- La diffusion d'une approche risques et la démonstration que le suivi de ces-derniers peut être au service de la sécurisation de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

3.4. Poursuite de la démarche

Il conviendra tout d'abord de finaliser la production des indicateurs du tableau de bord notamment sur le volet de calibrage des ambitions d'économie en sinistres qui nécessitera des itérations.

D'ici fin 2020 le tableau de bord ERM devrait être stabilisé dans le fond et la forme pour un format mensuel à destination du comité de direction générale de l'entreprise. L'étape suivante, début 2021, consistera à le présenter au comité d'audit et des risques après avoir explicité la démarche et de tester les réactions et besoins complémentaires. Une présentation au Conseil d'Administration sera à envisager dans un second temps.

Par ailleurs ce pilotage ERM sera, sur certains indicateurs, une étape intéressante à exploiter pour déterminer précisément un cadre de tolérance aux risques ORSA et sa déclinaison en appétences. Il pourra être un outil de sensibilisation et de pédagogie pour la poursuite des travaux ORSA.

Conclusion

Groupama Méditerranée est exposée à tous les risques touchant un assureur IARD et s'est doté de dispositifs de maîtrise de ceux-ci qui sont satisfaisants. L'ambition de ce mémoire a consisté à mettre l'accent sur ceux qui la caractérisent davantage, que ce soit pour des raisons d'héritage de la gestion du passé, de sa situation géographique ou encore des incidences de son appartenance à un groupe ayant sa culture et ses particularités lui aussi. Ce qui caractérise le plus l'entreprise est d'abord une plus grande exposition à une sinistralité de pointe notamment climatique ; puis, et en lien avec le point précédent, des fonds propres modestes ne permettant pas de bénéficier d'une contribution significative du résultat financier ; ceci amène à une situation de richesse mettant l'entreprise proche d'un niveau de 100% de taux de couverture sans mesures transitoires sur les stress tests les plus sévères ; enfin l'appartenance à un groupe qui à la fois pèse sur les actifs de l'entreprise et en parallèle demande des contributions et impose indirectement une certaine pression en réalisant des comparaisons avec les autres caisses régionales du groupe qui sont plutôt dans des situations plus favorables. Ainsi Groupama Méditerranée se doit de se positionner dans une situation d'obligation de résultat de maîtrise technique de la sinistralité courante, de rigueur dans l'application des règles de souscription et de prudence dans sa gestion d'actifs eu égard à ses marges de manœuvres réduites.

Dans une démarche ERM il devient dès lors clé de vérifier que ces états de fait sont suffisamment partagés par les instances de gouvernance. La création d'un outil ERM qui a pris la forme d'un tableau de bord répond à cet objectif. Rien de ce qui compose ce tableau de bord n'est nouveau ni inconnu dans l'absolu des instances de gouvernance. L'apport se situe dans la création d'un rituel mensuel d'examen des indicateurs choisis à l'aide de cibles et indicateurs mensuels calés sur la stratégie à 3 ans. Ceux-ci permettent par ailleurs de donner des visions complémentaires par rapport à des comparaisons classiques N-1/N, d'apporter une vision en mois pur et d'une manière générale d'insuffler davantage une dimension risques au pilotage de l'entreprise.

Les premiers retours sont positifs et de fait les sujets, tel qu'abordés mensuellement dans le tableau de bord en comité de direction, influent concrètement sur des priorités données aux équipes. Lorsque déployé au niveau des instances d'administrateurs, cet outil permettra de plus facilement justifier des préconisations techniques relatives à des sujets potentiellement irritants tels que les politiques tarifaires, les choix stratégiques de développement ou encore les politiques de surveillance.

Le travail réalisé dans le cadre de ce mémoire m'aura progressivement amené à prendre conscience de l'importance que revêt la ritualisation de la communication de messages et indicateurs de risques auprès des instances de gouvernance, d'abord opérationnelle et dans un second temps institutionnel. Le pilotage de l'entreprise par les risques ne se décrète pas mais découle d'un sentiment d'évidence acquis progressivement par les instances de gouvernance dont les préoccupations ruissellent naturellement par la suite sur l'ensemble de l'entreprise.

Annexe 1 : Place de Groupama Méditerranée dans le groupe

L'organisation Groupama Méditerranée tient compte de ses spécificités ainsi que de son appartenance au groupe Groupama.

L'organisation du groupe est fondée sur ses 3 niveaux de mutualisation que sont les caisses locales, régionales et nationale. Les caisses régionales sont sociétaires de Groupama Assurances Mutuelles et détiennent 100 % des droits de vote en assemblée générale et des certificats mutualistes émis par cette dernière.

Le Groupe présente un mode de gouvernance qui responsabilise chaque acteur au sein de l'organisation. Les sociétaires élisent leurs représentants au niveau local (36.500 élus), qui élisent eux-mêmes leurs représentants au niveau régional et national. Les administrateurs, qui sont des assurés des mutuelles, contrôlent l'ensemble des conseils d'administration des entités du Groupe mutualiste. Ils choisissent les responsables du management qui gèrent les activités opérationnelles. Les élus participent ainsi à toutes les instances de décisions du Groupe, qu'il s'agisse des caisses locales (3000), régionales (9 caisses régionales métropolitaines, 2 caisses régionales d'Outre-Mer et 2 caisses spécialisées) et nationale, au travers des fédérations et des conseils d'administration de Groupama Assurances Mutuelles et de ses principales filiales, directes ou indirectes.

Le Groupe Groupama est constitué de deux Périmètres :

- le périmètre combiné, auquel appartient Groupama Méditerranée, qui comprend l'intégralité des entités du groupe et les caisses régionales pour 100 % de leurs activités ;
- le périmètre consolidé dont Groupama Assurances Mutuelles est société mère. Son activité comprend, en plus de l'activité des filiales, environ 35 % de l'activité des caisses régionales, activité captée par le mécanisme de réassurance interne.

Groupama Assurances Mutuelles est une structure juridique sans capital, organe central du réseau Groupama. Ses principales missions sont les suivantes :

- veiller à la cohésion et au bon fonctionnement des organismes du réseau Groupama ;
- exercer un contrôle administratif, technique et financier sur l'organisation et la gestion des organismes du réseau Groupama ;
- définir et mettre en œuvre la stratégie opérationnelle du groupe Groupama, en concertation avec les caisses régionales ;
- réassurer les caisses régionales ;
- piloter l'ensemble des filiales ;
- mettre en place le programme de réassurance externe de l'ensemble du groupe ;
- établir les comptes consolidés et combinés.

En Assurance I.A.R.D., Groupama Méditerranée est une entreprise de plein exercice qui réassure les Caisses Locales de son territoire et intervient sur 14 départements, à partir de son Réseau Commercial et de ses 5 Sites de Gestion.

Pour ses activités Vie, Groupama Méditerranée assure une mission de distribution et de gestion de 1er niveau avec son Unité de Gestion Vie.

Pour ses activités bancaires, elle assure uniquement une mission de distribution en tant qu'Intermédiaire en Opérations Bancaires et Services de Paiement (IOBSP).

Les 9 caisses régionales métropolitaines maillent le territoire comme suit :



Le territoire de Groupama Méditerranée couvre 14 territoires avec plus de 240 agences et 5 sites de gestion :



Annexe 2 : Glossaire

CDG : Comité de direction Générale

Certificats mutualistes : Titres assimilables à des parts sociales. Les caisses régionales détiennent GMA via des certificats mutualistes qui sont valorisés par la méthode AEM en bilan économique Solvabilité 2.

GMED : Groupama Méditerranée

GMA : Groupama Assurances Mutuelles, cf. annexe 1.

S/C attritionnel : ratio sinistres à cotisations de l'exercice courant où les sinistres sont écrêtés à partir de 500K€ ; les sinistres climatiques (au sens des traités de réassurance) sont exclus de ce ratio. Ceci explique que par ailleurs sont suivis une norme de sinistres graves (part excédant 500K€), de sinistres climatiques et de variations sur antérieurs.

S/Pi : ratio sinistres / primes imputées. C'est l'ersatz du S/C le plus satisfaisants et qui a l'avantage d'être disponible mensuellement dans le datawarehouse technique.

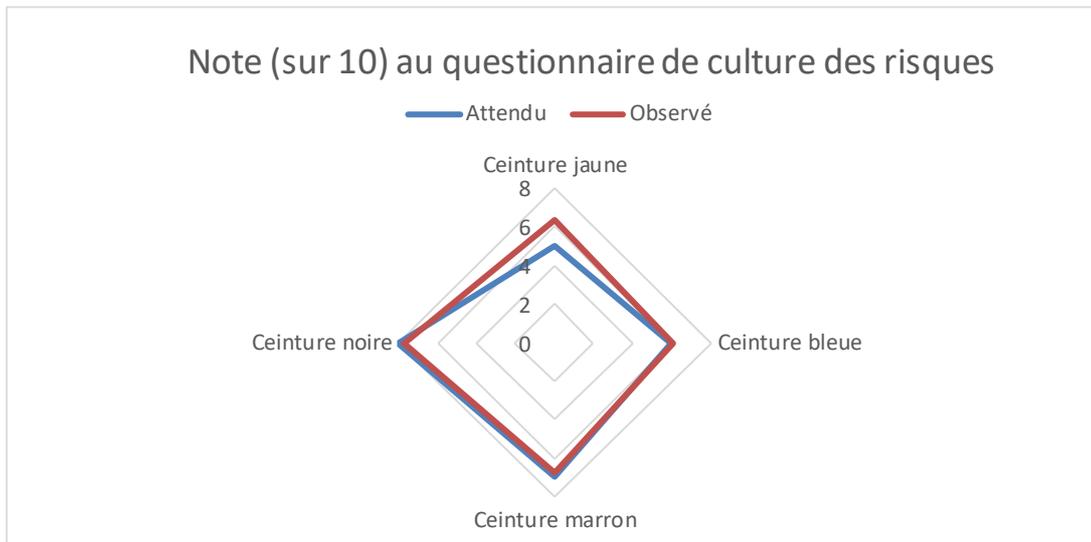
Mois pur : chiffres du seul mois concerné. Traditionnellement, lorsque l'on parle du S/C à fin mai, on parle du ratio du cumul de sinistres depuis le 1^{er} janvier rapporté au cumul de primes depuis le premier janvier ; dans ce cas, seuls les sinistres du mois de mai sont rapportés aux primes imputables au mois de mai.

Normes de graves et de climatiques : montants estimés par le groupe comme une norme par entité de sinistres graves et climatiques (cf. S/C attritionnel)

Annexe 3 : Questionnaire de culture de risques (avec les réponses sélectionnées dans le menu déroulant)

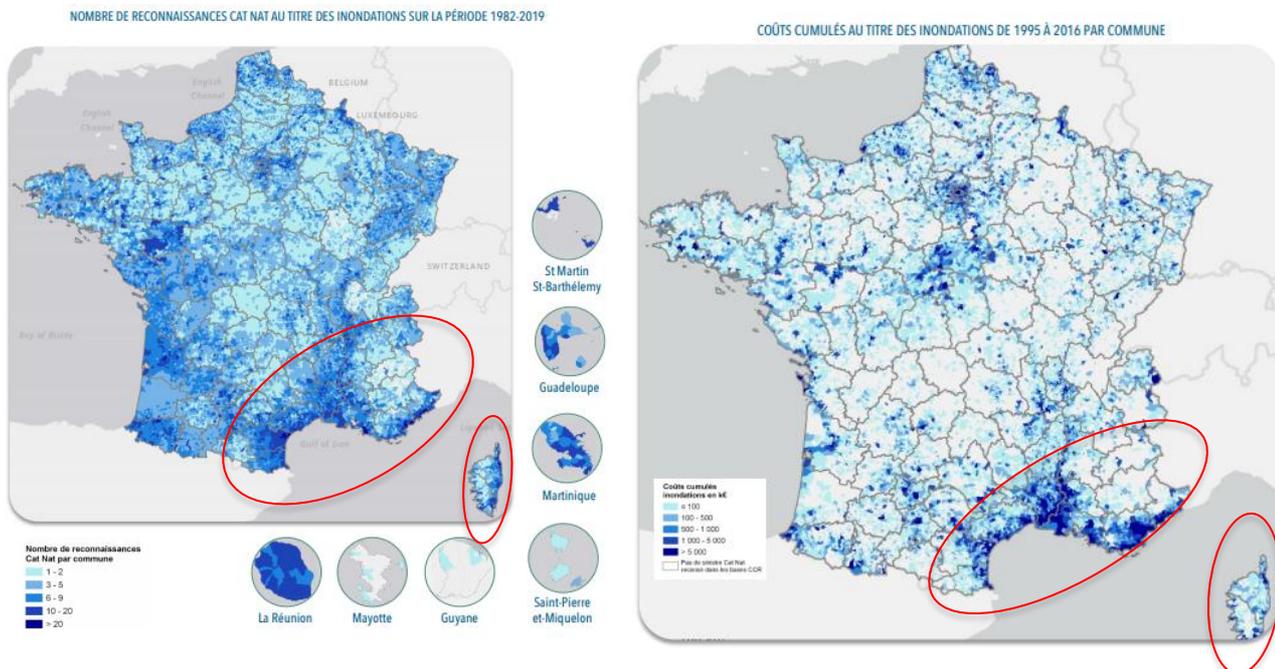
QUESTIONNAIRE CULTURE DES RISQUES	
Participant	
Nom Prénom	texte
Questions	
1. Principaux textes de conformité assurance	
- Connaissez vous la directive Solvabilité 2 ?	Liste déroulante
Si oui merci de choisir une des 3 propositions	Directive visant à vérifier la solvabilité des assureurs et leur niveau de maîtrise des risques
Sur une échelle de 1 "Notions" à 5 "très bonne connaissance", où situez-vous votre degré de maîtrise de cette réglementation?	Liste déroulante
- Savez vous combien de personnes portent une fonction clé?	4
- Quel est le taux de couverture de notre solvabilité fin 2019?	2,65
- Connaissez vous le RGPD ?	Liste déroulante
Si oui merci de choisir une des 3 propositions	Règlement tous secteurs d'activité édictant des obligations très strictes en matière de protection et détention de données personnelles.
Sur une échelle de 1 "Notions" à 5 "très bonne connaissance", où situez-vous votre degré de maîtrise de cette réglementation?	Liste déroulante
- Connaissez vous la DDA ?	Liste déroulante
Si oui merci de choisir une des 3 propositions	Directive visant à vérifier la bonne délivrance du devoir de conseil aux assurés
Sur une échelle de 1 "Notions" à 5 "très bonne connaissance", où situez-vous votre degré de maîtrise de cette réglementation?	Liste déroulante
- Connaissez vous la loi Sapin 2 ?	Liste déroulante
Si oui merci de choisir une des 3 propositions	Loi visant à lutter contre la corruption et le conflit d'intérêt
Sur une échelle de 1 "Notions" à 5 "très bonne connaissance", où situez-vous votre degré de maîtrise de cette réglementation?	Liste déroulante
- Savez vous ce que signifie LCB-FT?	Liste déroulante
Si oui merci de choisir une des 3 propositions	Dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme
Sur une échelle de 1 "Notions" à 5 "très bonne connaissance", où situez-vous votre degré de maîtrise de cette réglementation?	Liste déroulante
2. Profil et suivi des risques	
- Les risques sont suivis dans des comités. Lesquels selon-vous?	Comité des risques assurance, opérationnels et financiers
- L'instance institutionnelle qui suit plus particulièrement ces sujets est :	Comité d'audit et des risques
- Comment se nomme le rapport mêlant solvabilité, appétence aux risques et résistance aux stress test ?	ORSA
- Selon vous quel est le premier risque pour GMED?	Défaillance de GMA
- Selon vous quel est le premier risque opérationnel pour GMED?	Risque cyber
- Selon vous quel est le premier risque technique pour GMED?	Insuffisance de provisionnement
- Quels sont les principaux dispositifs de maîtrise des risques sur nos placements ?	Limites de risques et instances de suivi des risques financiers
- A quoi doit on veiller en priorité pour maîtriser nos risques financiers?	1. Diversification des actifs 2. qualité des notations
- Quels sont les deux principaux dispositifs de maîtrise de nos risques opérationnels ?	Contrôle permanent / Recueil puis exploitation des incidents et réclamations
- Par rapport aux autres Caisses, quels sont nos caractéristiques en termes d'exposition à la sinistralité ?	Exposition aux risques climatiques / sur-fréquence en accidents corporels auto
- Quels est le principal dispositif de maîtrise de nos risques techniques ?	Réassurance
- Que signifie PCA?	Plan de continuité d'activité
- Que signifie RSSI ?	Responsable de la sécurité des systèmes d'information
3. Réassurance	
- Comment situez vous votre niveau de connaissance de la réassurance?	Liste déroulante
- Comment protéger un portefeuille de RC automobile ?	Traité en Excédent de sinistres
- Comment protéger une branche à fort aléa de sinistralité (ex. de la multi risques climatiques)?	Traité en Excédent de perte annuelle
- Comment augmenter sa capacité de souscription sur un portefeuille à forte fréquence mais faible intensité de sinistre?	Traité en quote-part
4. Mesures de risques	
- Selon vous le S/C attritionnel est un bon indicateur pour :	Mesurer notre bonne gestion de nos sinistres de masse
- La base incidents sert à :	Identifier nos axes d'amélioration et mieux maîtriser nos risques
- Un assureur vie ayant des contrats à taux garanti est plus exposé à :	la baisse des taux
- La distribution de contrats en unités de compte est plus favorable à un assureur vie parce que ?	le risque est transféré à l'assuré, ce qui diminue l'exigence en solvabilité
- L'indicateur qui donne une bonne vision de notre capacité à gagner de l'argent sur notre cœur de métier est :	le ratio combiné

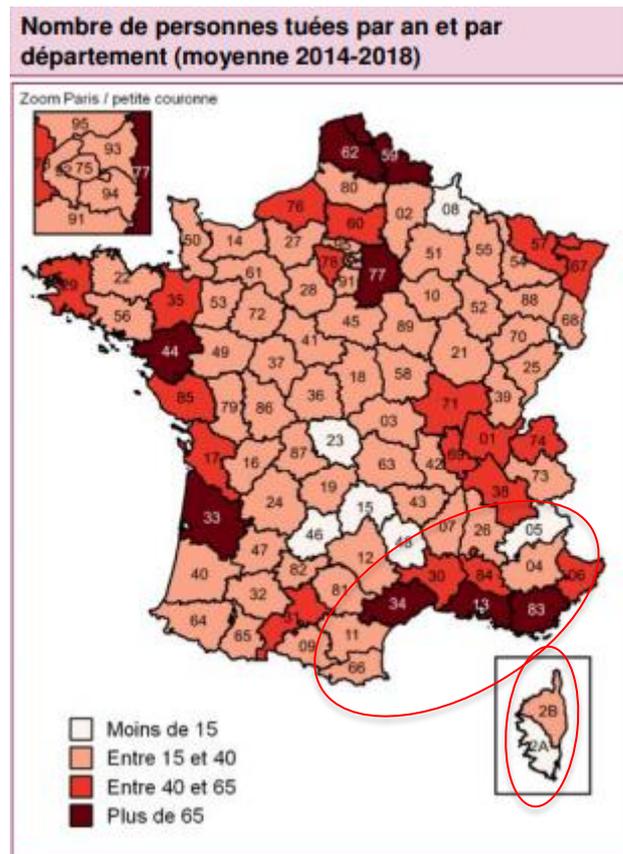
En fonction des profils des personnes répondant au questionnaire, un niveau de note sur 10 est observé et comparé à un niveau attendu (dans cet ordre de connaissance présumée : « ceinture » jaune, bleue, marron et noire) :



Il ressort que le niveau de culture moyen est plutôt cohérent avec l'attendu ; on constate même une meilleure appropriation des populations ceinture jaune à la culture des risques. Cette population regroupe notamment des commerciaux ou encore des informaticiens. Globalement les thématiques réglementaires sont bien connues (RGPD, DDA, Solvabilité 2, Sapin 2, LCB-FT) grâce à des formations régulières ; les indicateurs de mesure des risques sont aussi assez bien connus (S/C attritionnel, ratio combiné,...). Les domaines plus discriminants dans les notes sont la connaissance des principaux risques et des instances de suivi de ceux-ci ainsi que la connaissance des différents traités de réassurance, ce qui est logique.

Annexe 4 : Cartes CCR de sinistralité « cat nat »





Ci-dessous une carte (un peu ancienne) qui met en évidence les différentiels de fréquence de sinistres en RC auto :



Annexe 6 : Tests de sensibilité sur les allocations d'actifs risqués

Les résultats des tests de sensibilité à l'allocation des actifs risqués sur le taux de couverture du SCR avant et après stress ORSA maximal sont les suivants (les poids des classes d'actifs ont été anonymisés et les chiffres de SCR et d'éléments éligibles ne sont pas les bons) :

Actifs risqués hors participations groupe	Répartition réelle des actifs risqués 31/12/19	Saturation de l'allocation autorisée dans politique des risques	Sensibilité - Saturation d'un jeu de limites 1	Sensibilité - Saturation d'un jeu de limites 2	Sensibilité - Saturation d'un jeu de limites 3
Actions	W _{A311219}	W _{A-Lim}	W _{A-Lim1}	W _{A-Lim2}	W _{A-Lim3}
Immobilier de placement	W _{RE311219}	W _{RE-Lim}	W _{RELim1}	W _{RELim2}	W _{RELim3}
Corporate ≤ BBB	W _{CBBB311219}	W _{CBBB-Lim}	W _{CBBBLim1}	W _{CBBBLim2}	W _{CBBBLim3}
Souverains ≤ BBB	W _{SBBB311219}	W _{SBBB-Lim}	W _{SBBBLim1}	W _{SBBBLim2}	W _{SBBBLim3}
Infrastructure	W _{Inf311219}	W _{Inf-Lim}	W _{InfLim1}	W _{InfLim2}	W _{InfLim3}
Total actifs risqués	W _{AR311219}	W _{AR-Lim}	W _{ARLim1}	W _{ARLim2}	W _{ARLim3}
Couverture SCR sans MT	200%	171%	183%	190%	194%
Stress test maxi ORSA sans MT	120%	87%	93%	100%	107%

Eléments éligibles sans MT	500	496	493	494	495
Delta // calcul central (SCR sans MT 31.12.19)	-	-4	-7	-6	-5
SCR sans MT	250	290	270	260	255
Delta // calcul central (SCR sans MT 31.12.19)	-	40	20	10	5
Couverture SCR sans MT	200%	171%	183%	190%	194%
Delta en points de couverture	-	-29	-17	-10	-6

Eléments éligibles sans MT sous stress test	240	200	210	220	230
Delta // calcul central (SCR sans MT 31.12.19) stressé	-	-40	-30	-20	-10
SCR sans MT stress test	200	230	225	220	215
Delta // calcul central (SCR sans MT 31.12.19) stressé	-	30	25	20	15
Taux couverture Stress test maxi ORSA sans MT	120%	87%	93%	100%	107%
Delta en points de couverture stressé	-	-33	-27	-20	-13
Impact sur les éléments éligibles du stess	-260	-296	-283	-274	-265
Impact sur le SCR du stess	-50	-60	-45	-40	-40
Impact en points de couverture du stress	-80	-84	-89	-90	-87

Le constat est qu'en formule standard sans mesures transitoires, le choix d'une allocation par rapport à une autre n'a pas un effet majeur ; la saturation de nos limites d'actifs risqués nous amène à un taux de couverture de 170% en raison d'un SCR qui augmente essentiellement sur la saturation de la poche action choquée à 39% ou 49% en fonction de la cotation ou non des titres.

L'application du stress test ORSA le plus sévère permet d'apporter un éclairage complémentaire ; la composante des éléments éligibles du ratio diminue plus que l'effet positif de la réduction des SCR liée à la baisse des assiettes de proches d'actifs à choquer vues en valeur de marché. Pour sécuriser GMED le nouveau choix de limites d'allocation d'actifs risqués doit donc être arbitré entre le jeu 2 et le jeu 3 pour garantir un taux de couverture au dessus de 100% sans mesures transitoires.

Le stress test ORSA le plus sévère correspond à un scénario de récession aggravée avec une déviation du ratio combiné de GMED de 3 points ; la scénario de récession aggravée se manifestes par :

- des spreads sur les Govies de +50bp pour les plus sûres (Allemagne, France, Autriche, Pays-Bas) et de 100bp à 150bp pour les autres
- des spreads sur les corporate croissants, allant de 130bp pour les AA à plus de 150bp pour les A et près de 200bp pour les BBB
- une baisse de l'Eurostoxx 500 d'un tiers, du S&P 500 de 25%.