

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM
Expert(e) Management des Risques Financiers et
Assurantiels

Le 27 octobre 2023

Par : Meriem RAITI et Laetitia SERETTI

Titre : Démarche ERM appliquée à la réassurance de partenariats grossistes avec externalisation d'activités critiques (la distribution et la gestion)

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 ainsi que par la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 (RGPD)

Membres présents du jury :

Pierre AURELLY

Guillaume BENETEAU

Claire BOUTIN

Stéphane LOISEL

**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 : RAITI

Prénom : MERIEM

Signature du stagiaire

Meriem Raiti

Si binôme :

Nom : SERETTI

Prénom : LAETITIA

Signature du stagiaire

Laetitia Seretti

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Stratégie et définition des objectifs	2
I. Analyse du contexte de l'organisation.....	2
1. Contexte et présentation du marché de l'emprunteur	2
2. Présentation de l'acteur étudié	2
3. Présentation des liens contractuels entre les acteurs d'un tel partenariat	3
4. Cartographie initiale des parties prenantes	4
II. Définition de l'appétence aux risques et des objectifs stratégiques	5
Performance	6
I. Identification et évaluation de la criticité des risques avant mise en place des modalités de traitement.....	6
1. Présentation d'une cartographie des risques bruts possibles pour un business distribué par réseau direct.....	6
2. Evolution possibles de la cartographie des risques bruts pour un premier développement via un partenariat avec un courtier grossiste	7
II. Priorisation des risques et propositions de modalités de traitement des risques	8
III. Evaluation globale du portefeuille des risques	13
1. Modélisation simplifiée du surcoût opérationnel de la subdélégation	13
2. Modélisation simplifiée de la rentabilité d'un portefeuille d'affaires nouvelles	14
Gouvernance et culture	15
I. Culture souhaitée.....	15
II. Gouvernance	15
III. Audit et contrôle avant la mise en place de la relation avec le délégataire	16
1. Les enjeux et contrôle de l'externalisation de la gestion et la distribution.....	16
2. Audit et évaluation du délégataire avant l'entrée en relation	17
Revue et amendement	18
I. Suivi régulier du partenariat.....	18
II. Surveillance du portefeuille	18
III. Revue des cartographies et des politiques	19
Information, communication et reporting	19
Conclusion	20
Bibliographie	21
ANNEXE 1 : DEMARCHE ERM - REFERENTIEL COSO 2017	22
ANNEXE 2 : APPROCHE CINDYNIQUE POUR IDENTIFIER LES DEFICITS ET DISSONANCES ENTRE PARTIES PRENANTES	22
ANNEXE 3 : DEFINITION DES RISQUES DE LA CARTOGRAPHIE	25
ANNEXE 4 : CARTOGRAPHIES	29
ANNEXE 5 : APPETENCE AUX RISQUES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS LE CADRE D'UNE DELEGATION..	34
ANNEXE 6 : POINTS DE CONTROLE DE L'ORGANISME DELEGUE LORS DE L'INITIATION DU PARTENARIAT	35
ANNEXE 7 : GUIDE D'EVALUATION D'UN DELEGATAIRE	37
ANNEXE 8 : POINTS DE CONTROLES DE L'ORGANISME DELEGUE LORS DU SUIVI DU PARTENARIAT	41

INTRODUCTION

Les courtiers grossistes sont une composante incontournable du marché de l'assurance. A mi-chemin entre les compagnies d'assurance et les courtiers de proximité, leur modèle d'affaires repose sur une double promesse :

- Proposer des offres aux intermédiaires de proximité au plus proche de leur besoin, en se glissant là où les offres d'assureurs sont les moins pertinentes ;
- Proposer aux assureurs et aux réassureurs des offres clés en main qui leur permettent d'accéder à plus de parts de marché en sollicitant assez peu leurs ressources internes.

En effet, les courtiers grossistes ne sont pas simplement des courtiers, ils sont aussi concepteurs de produits, souscripteurs de risques, gestionnaires de sinistres, animateurs de réseaux de distributions, etc. Ils peuvent réaliser l'ensemble des actions nécessaires à l'adhésion et à la gestion des affaires, reléguant les assureurs et les réassureurs à la seule couverture de risque.

Oubliés des réglementations antérieures à la directive n°2016/97/UE dite DDA, l'article 3 du règlement délégué 2017/2358 vient poser pour la première fois un dispositif juridique permettant de mettre en exergue le rôle et les responsabilités de ces acteurs spécifiques. Par ailleurs, il rend obligatoire la signature a minima d'une convention de co-conception entre l'assureur et le(s) courtier(s) grossiste(s) pour définir les rôles et les responsabilités des parties. Toutefois, qu'en est-il du cas où le porteur de risque principal serait le réassureur ?

Contractuellement il existe un lien juridique entre la cédante et le réassureur qui est matérialisé par le traité de réassurance et un lien juridique entre la cédante et ses sous-traitants dont le courtier grossiste, mais aucun lien contractuel n'existe entre le réassureur et le courtier grossiste. Pourtant, la réalité opérationnelle et commerciale est parfois toute autre.

Dans ce mémoire, nous souhaitons proposer une démarche ERM pour répondre à la problématique suivante : comment un réassureur peut-il piloter et créer de la valeur tout en maîtrisant les risques générés par un premier partenariat avec **un courtier grossiste auquel seront subdéléguées les activités critiques que sont la distribution et la gestion ?**

Notre objectif est de produire une analyse des risques spécifiques liés à la subdélégation d'activités critiques et d'identifier les actions à mettre en œuvre pour créer de la valeur tout en pilotant ces risques. Nous nous plaçons dans le cadre d'un partenariat de produits d'assurance emprunteur car ce segment de marché est particulièrement concerné par ce type de partenariat.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur le référentiel COSO 2017¹. Tout d'abord, nous présenterons les interactions entre les différents acteurs d'un partenariat avec un courtier grossiste et la cartographie des parties prenantes afin d'identifier les sources de risques. Ensuite, nous construirons deux cartographies des risques : avant et après subdélégation des activités critiques de gestion et de distribution. Nous proposerons une priorisation des risques et de leurs modalités de traitement post subdélégation. Sur cette base nous établirons une mise à jour de la déclaration d'appétence aux risques avec un tableau de bord contenant l'ensemble des indicateurs ou métriques d'appétit aux risques qui feront l'objet d'un seuil d'alerte et/ou de limites. Étant donné l'importance du risque opérationnel, nous proposerons des mesures telles que la réplique du dispositif de gouvernance et de surveillance produit (*Product Oversight Governance POG*) au sein du réassureur, en l'adaptant aux particularités opérationnelles de ce dernier. Par ailleurs, nous préconiserons un processus d'audit et de contrôle préalable à l'engagement des délégataires. En outre, nous recommanderons un suivi régulier des délégataires, en nous inspirant des principes de l'IFACI, et en mettant en place trois niveaux de contrôles selon cinq

¹ Notamment sa publication « *Le management des risques de l'entreprise - Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance* ». Voir annexe I.

processus clés. Enfin, nous proposerons une procédure de surveillance de portefeuille en trois phases distinctes.

STRATEGIE ET DEFINITION DES OBJECTIFS

I. ANALYSE DU CONTEXTE DE L'ORGANISATION

1. CONTEXTE ET PRESENTATION DU MARCHE DE L'EMPRUNTEUR

L'assurance emprunteur a pour vocation de sécuriser la capacité de remboursement de l'emprunteur. Cette garantie nantie à l'établissement de crédit permet de le protéger contre une partie² du risque de défaillance de son débiteur (l'élément déclencheur de la défaillance pouvant être le décès, l'incapacité/invalidité ou la perte d'emploi).

Les évolutions législatives, telles que les lois Lagarde, Hamon, Bourquin et Lemoine, ont encouragé la concurrence et la baisse des tarifs. Ces lois ont eu pour point commun de faciliter la résiliation et le changement des contrats d'assurance.

En 2018, l'ACPR indiquait qu'en moyenne, pour 100€ de primes reçues, 32€ étaient reversés aux assurés. A titre de comparaison, ce chiffre était de 66€ pour l'assurance habitation, et 79€ sur l'automobile, ce qui explique l'intérêt des assureurs alternatifs à pénétrer le marché et la résistance des banques.

En effet, en 2021, le marché de l'emprunteur représentait 10,8 milliards d'euros. Les bancassureurs en totalisaient à eux seuls 83%. La part des assureurs alternatifs était d'environ 15% et les mutuelles d'environ 2%³.

Aujourd'hui, les principaux apporteurs d'affaires alternatifs restent les courtiers grossistes comme APRIL ou encore UTWIN ainsi que les courtiers spécialisés comme KEREIS France qui doivent composer avec des néoassureurs, nouveaux venus sur le marché de l'emprunteur.

La loi Lemoine a eu un effet disruptif sur le marché puisqu'on observe depuis une remontée des tarifs pour les contrats d'assurance emprunteur en réponse à l'aléa créé par la suppression du questionnaire médical pour les crédits jusqu'à 200 K€ et se terminant avant les 60 ans de l'assuré ainsi que l'évolution du droit à l'oubli. Certains acteurs de marché ayant anticipé un effet d'aubaine concernant les personnes malades auparavant privées de l'accès à l'assurance emprunteur (et donc dans la majorité des cas au crédit immobilier).

Enfin, l'évolution du contexte géopolitique pourraient freiner durablement la dynamique de relance de l'économie et peser sur le moral des consommateurs, souvent plus attentistes dans leur consommation en période d'incertitudes. Le retour de l'inflation a par ailleurs déjà entraîné une hausse sensible des taux d'intérêts, avec comme conséquence directe un durcissement des conditions d'octroi des emprunts immobiliers.

2. PRESENTATION DE L'ACTEUR ETUDIE

Dans ce contexte ultra-concurrentiel et d'évolutions réglementaires soutenues, notre acteur, qui est un organisme de réassurance disposant d'un portefeuille solide en emprunteur, **vendu par des réseaux directs de plusieurs cédantes, souhaite augmenter ses ventes via la diversification de ses canaux de distribution à l'aide de partenariats avec un puis des courtiers grossistes.**

² Une partie seulement car l'assurance emprunteur ne protège la banque que dans les cas où le fait générateur des défaillances de paiement de l'emprunteur est la maladie, le décès, la perte d'emploi ou l'incapacité de travail et en fonction du niveau de couverture pris par l'assuré, l'assurance emprunteur permet de rembourser le capital restant dû ou de prendre en charge une partie ou la totalité des échéances sur une période donnée. En France, les banques demandent une garantie complémentaire pour les autres situations de défaillances de paiement (caution bancaire, hypothèque ou nantissement).

³ Etude PwC : « Situation du marché de l'assurance emprunteur en France » - Septembre 2022

En effet, l'équipe commerciale réalise qu'elle a atteint un plafond de souscription **en direct** et espère augmenter sa production grâce aux réseaux de distributions des courtiers grossistes.

Dans ce schéma, nous supposons que le réassureur a une place prépondérante dans la mise en place du partenariat et la négociation commerciale avec le courtier grossiste. La cédante s'appuie fortement sur les conclusions du réassureur. Par ailleurs, nous faisons l'hypothèse classique que le courtier grossiste exige l'externalisation des activités critiques de distribution et de gestion.

Le réassureur se place dans un deuxième niveau de contrôle, il ne fait pas partie des conventions de délégations ni des conventions de co-conception. Son seul recours contractuel est le traité de réassurance qui régit ses relations avec la cédante uniquement. Sa relation avec le courtier grossiste est totalement extracontractuelle bien qu'il fasse pleinement partie des relations commerciales et que ses expertises techniques et de sélection médicale soient clés dans ce type de partenariat.

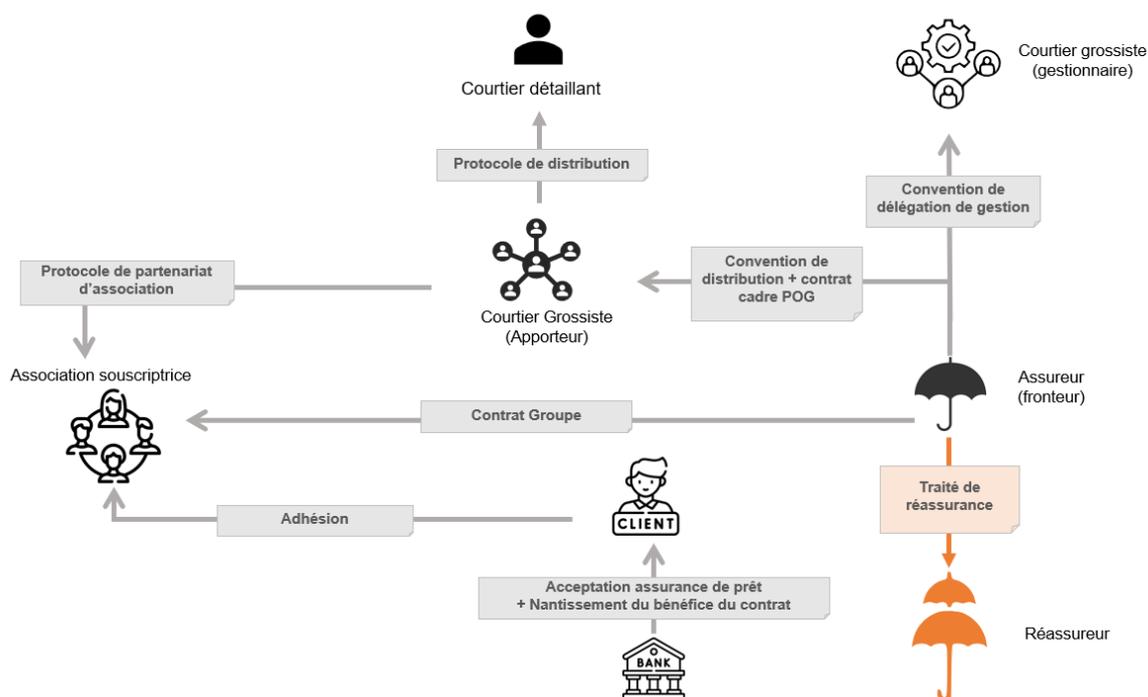
La cédante dans ce cas de figure prend une part minimale du risque, le réassureur prend la majeure partie du risque (supérieur à 90%).

Ce type de partenariat fait donc intervenir plusieurs acteurs avec des objectifs stratégiques divergents et présente de nombreuses zones d'incertitude pour le réassureur.

Dans un contexte en fortes évolutions réglementaires, technologiques et de pratiques de marché, **comment un réassureur peut-il utiliser l'approche ERM pour tirer profit de ce tournant stratégique et pouvoir implémenter au mieux un premier partenariat avec un courtier grossiste auquel seront subdélégées les activités critiques de distribution et de gestion ?**

3. PRESENTATION DES LIENS CONTRACTUELS ENTRE LES ACTEURS D'UN TEL PARTENARIAT

Nous proposons le schéma suivant pour représenter **les liens contractuels** entre les acteurs intervenant dans un tel partenariat :



Classiquement, un client particulier adhère à l'association souscriptrice qui dispose d'un contrat groupe avec l'assureur appelé couramment « *fronteur* » car il ne porte qu'une part minimale du risque. Ce dernier délègue au courtier grossiste :

- la gestion via une convention de délégation de gestion qui stipule les critères et limites de souscription, les modalités de règlements de sinistres, de remontée de réclamations, etc. ;
- la conception du produit via une convention de co-conception et un contrat cadre de gouvernance de surveillance produit « POG » (*Product Oversight Governance*) ;
- la distribution via une convention de distribution.

Le courtier grossiste subdélègue la distribution à un réseau de courtiers détaillants non exclusif via des protocoles de distribution. A noter que l'offre d'assurance doit répondre aux exigences de la banque qui en accepte le bénéfice.

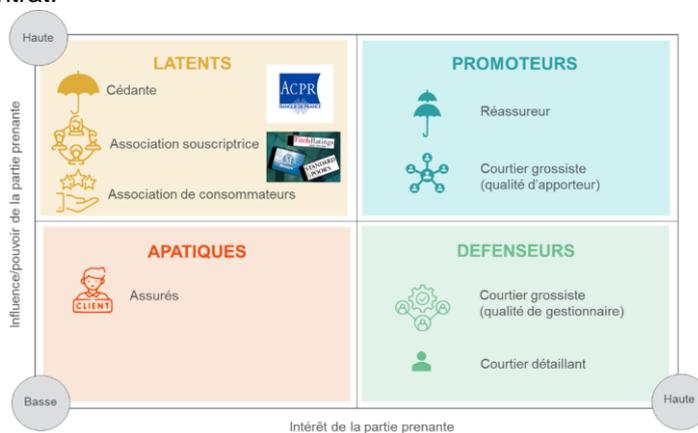
Le réassureur, quant à lui, n'a aucun lien contractuel direct avec les parties impliquées, à l'exception de l'assureur *fronteur*, avec lequel il a un traité de réassurance.

Dans un schéma classique de partenariat, plusieurs acteurs interviennent, chacun apportant des expertises spécifiques. Le courtier grossiste joue un rôle essentiel. Il participe activement à la conception de l'offre en collaboration avec la cédante et le réassureur. De plus, l'association souscriptrice, généralement liée au courtier grossiste, lui permet d'exercer un certain contrôle sur le portefeuille. Enfin, les courtiers détaillants font partie d'un réseau de distribution non exclusif du courtier grossiste ; ils sont chargés de vendre les contrats et de conseiller le client final, complexifiant ainsi le schéma.

4. CARTOGRAPHIE INITIALE DES PARTIES PRENANTES

En complément, nous pensons que l'identification des parties prenantes joue un rôle essentiel dans la maîtrise du processus de mise en place d'un partenariat. Nous proposons donc une cartographie initiale des parties prenantes selon leurs intérêts et leur influence. Quatre catégories sont définies :

- Les promoteurs, qui ont un intérêt élevé et un pouvoir important dans l'accomplissement de l'objectif. Cela inclut le réassureur et le courtier grossiste en sa qualité d'apporteur d'affaires ; en tant qu'initiateurs du partenariat.
- Les défenseurs, dont l'intérêt est élevé mais le pouvoir est moindre. Cela comprend le courtier grossiste (en tant que gestionnaire) et le courtier détaillant qui, malgré leur moindre pouvoir, ont des intérêts forts dans le partenariat.
- Les latents, ayant un pouvoir significatif mais un intérêt moindre. Parmi eux, la cédante, l'ACPR, les agences de notation, l'association souscriptrice et les associations de consommateurs.
- Les apathiques, tels que les assurés, qui ont peu de pouvoir individuellement et peu d'intérêt direct envers le partenariat en raison, entre autres, de leur méconnaissance des montages derrière leur contrat.



Des stratégies pour chaque catégorie sont envisagées. Les promoteurs nécessitent une coordination pour maximiser leurs compétences et dynamisme en faveur du partenariat. Les défenseurs peuvent contribuer avec leurs intérêts élevés, mais un réseau actif doit être maintenu. Les latents doivent être tenus informés pour éviter des retournements défavorables de leur intérêt ou pouvoir. Les apathiques, bien qu'apparemment non influents, doivent être surveillés pour prévenir tout risque systémique.

Pour compléter cette cartographie, nous recommandons l'utilisation de techniques de collecte de points de vue des parties prenantes et d'experts, suivie d'une analyse cindynique pour identifier les sources et facteurs de risque intangibles. Nous pensons que cette approche, bien que non réalisée dans cet

exemple fictif, peut en exercice réel, aider à analyser les relations complexes entre les parties prenantes et à anticiper les retombées potentielles⁴.

II. DEFINITION DE L'APPETENCE AUX RISQUES ET DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Avant de se lancer dans ce nouveau partenariat, nous proposons un autre élément clé pour notre acteur : la mise à jour de sa déclaration d'appétence aux risques dans son cadre *d'Entreprise Risk Management*. Cette dernière lui permet de définir le niveau et les types de risques qu'il est prêt à accepter afin d'atteindre ses objectifs stratégiques tout en tenant compte de sa capacité à gérer les risques et son modèle d'entreprise. Elle se compose d'un point de vue qualitatif de l'ensemble des politiques écrites S2 encadrant les risques et du rapport ORSA. Elle est complétée quantitativement par un tableau de bord⁵ contenant l'ensemble des indicateurs ou métriques d'appétit aux risques qui font l'objet d'un seuil d'alerte et/ou de limites.

- Le seuil d'alerte traduit l'entrée en zone d'alerte et peut nécessiter de concevoir un plan d'action visant à réduire le profil de risque pour ne pas dépasser la limite. Le franchissement du seuil d'alerte peut aussi être accepté dans le cadre de la gouvernance de l'appétit aux risques.
- La limite d'appétit aux risques représente le risque maximal que notre acteur est disposé à encourir conformément à son appétit aux risques. Le franchissement de cette limite déclenche un plan d'actions pour revenir sous cette limite dans les meilleurs délais.

Ces différents indicateurs ou métriques sont hiérarchisés selon différents niveaux de gouvernance, par exemple nous proposons les suivants :

- Niveau 1 : définition par le Conseil d'Administration et suivi par le Conseil d'Audit et des Risques, seuil d'alerte et limite obligatoirement définis
- Niveau 2 : définition et suivi par le Comité des Risques, seuil d'alerte et limite obligatoirement définis
- Niveau 3 : définition et suivi par la Direction des Risques

L'identification et la cotation des risques auxquels notre acteur sera exposé lors du nouveau partenariat se fait via la cartographie des risques. Les indicateurs ou métriques du tableau de bord de l'appétit aux risques sont construits en adéquation avec cette cartographie et couvrent les risques évalués comme les plus importants à un instant donné⁶.

En cohérence avec le principe 8 du COSO, il nous paraît également important que l'acteur évalue en amont du lancement du partenariat les stratégies alternatives à ce nouvel axe de développement identifié comme la croissance externe ou la diversification des produits proposés aux cédantes (QP TNS, Santé, contrats groupes), ou contrats non proportionnels (SL, XS, CAT, etc.). Si ces alternatives ne sont pas choisies, il est nécessaire de l'explicitier dans le document d'appétence aux risques.

⁴ Voir annexe 2.

⁵ Voir Annexe 5

⁶ Voir Partie Performance post cartographie des risques.

PERFORMANCE

I. IDENTIFICATION ET EVALUATION DE LA CRITICITE DES RISQUES AVANT MISE EN PLACE DES MODALITES DE TRAITEMENT

Nous avons souhaité étudier l'impact de la subdélégation sur les risques auxquels le réassureur est soumis. Pour ce faire, nous avons réalisé :

- Une cartographie des risques initiale sur la base d'une distribution « classique » avec la cédante et son réseau direct que le réassureur aurait initialement avant l'entrée dans ce nouveau partenariat.
- L'évolution de cette cartographie dans le cas de l'introduction du courtier grossiste dans un dispositif de subdélégation des activités critiques de gestion et de distribution.

Nous souhaitons souligner que cette cartographie peut présenter un biais dans la perception des risques. En effet, les risques peuvent être interdépendants et leur évaluation dépend largement du jugement d'experts. Ces biais ne seront pas abordés dans ce rapport et pourront être étudiés ultérieurement.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons proposé de regrouper les risques en cinq grandes familles de risques :

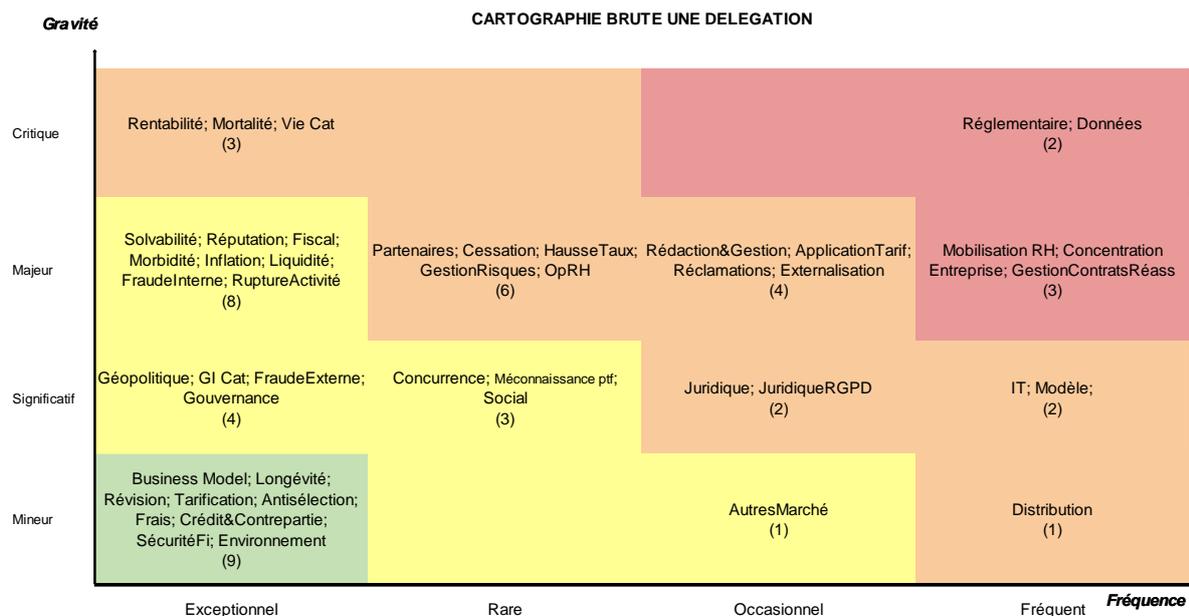
- Risques stratégiques
- Risques de souscription
- Risques financiers
- Risques opérationnels
- Risques Environnementaux Sociaux et sociétaux et de Gouvernance (ESG)

La présentation et définition des sous-risques identifiés est reportée en annexe 3.

1. PRESENTATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES BRUTS POSSIBLES POUR UN BUSINESS DISTRIBUE PAR RESEAU DIRECT

Après l'identification des risques, afin de les évaluer et de les classer selon leur degré d'importance nous avons établi une cotation selon deux composantes : la fréquence de survenance du risque (exceptionnel / rare / occasionnel / fréquent) et la gravité de l'impact lorsqu'il survient (mineur / significatif / majeur / critique). Nous avons effectué une cotation qualitative de chacun des risques identifiés selon ces deux axes que nous avons présenté à différents experts⁷, toutefois cette cotation n'est évidemment pas figée. Nous en proposons deux représentations visuelles : une carte de chaleur selon les deux axes et sous la forme d'une pieuvre type Formule Standard en annexe 4.

⁷ F. BRERO : Directrice adjointe Marché PRO/TPE chez APRIL
S. HAAS MARET : Directrice Régionale Risk Management Vie SCOR
JP. LAVERGNE : Directeur du marché français SCOR
E. RENOUF : Directrice des acceptations globales VIE SCOR



Dans le graphique ci-dessus, les risques les plus critiques en l'absence de modalités de traitement sont ceux relatifs aux risques stratégiques de mobilisation des ressources humaines, de concentration de l'entreprise, de mise en œuvre des évolutions réglementaires ainsi que les risques opérationnels de processus de gestion des contrats de réassurance et liés aux données.

2. EVOLUTION POSSIBLES DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES BRUTS POUR UN PREMIER DEVELOPPEMENT VIA UN PARTENARIAT AVEC UN COURTIER GROSSISTE

Nous avons souhaité identifier l'impact de l'introduction de la subdélégation sur les évaluations qualitatives de la fréquence et de la gravité de chacun des risques. La carte de chaleur en annexe 4 intitulée « Zoom sur les risques impactés par la subdélégation » et la représentation type pieuvre formule standard en annexe 4 montrent que 16 risques augmentent significativement en fréquence et / ou en sévérité avant toute mise en place de mécanismes d'atténuation des risques.

Le risque de données, étant déjà à son niveau maximal, reste critique lors de l'introduction d'un nouvel acteur.

Réf.	Risques	Impact de la subdélégation
STRAT1.1.2	De mobilisation des ressources humaines	Risque lié à une mauvaise stratégie de gestion des ressources humaines qui pourrait menacer la stratégie et les objectifs de l'entreprise (manque de ressources disponibles par rapport à l'activité, recrutements et besoin de formation). Le risque RH peut être défini comme tout événement dont la réalisation s'avère préjudiciable à l'entreprise. L'externalisation augmente le risque car englobe les ressources externes utilisées (hausse en impact, la fréquence étant déjà à son maximum).
STRAT1.2.3	De rentabilité / tarification	Risque lié à une mauvaise tarification ou une perte de rentabilité de l'entreprise qui augmente en fréquence (l'impact étant déjà à son maximum) avec la subdélégation du fait de l'augmentation des risques d'antisélection, de méconnaissance du portefeuille, de cessation.
STRAT1.2.4	Liés aux partenaires	La fréquence et la sévérité augmentent du fait de l'introduction du courtier grossiste ainsi que son réseau de courtiers détaillants.
SOUS2.3	De cessation	Augmente en fréquence et en gravité avec la possibilité pour le courtier grossiste en théorie de déplacer tout son portefeuille en résiliant le contrat cadre avec son association. Ce risque est toutefois contenu car le transfert de portefeuille de branches longues requiert le contrôle et l'aval de l'ACPR. Ce qu'on constate en pratique est que le courtier préfère faire des campagnes de fidélisation de portefeuille plutôt que de transférer le portefeuille vers des nouvelles gammes plus basses en tarifs et donc en commissions.
SOUS2.4	D'antisélection	Augmente en fréquence et en gravité avec l'introduction des courtiers qui peuvent aider les assurés à optimiser leurs contrats.
SOUS2.6	De méconnaissance du portefeuille	Augmente en impact avec l'introduction du courtier grossiste qui n'est obligé d'alerter que la cédante dans le dispositif DDA (généralement une réunion annuelle lorsque le risque porté par la cédante est faible).
FI3.1	De crédit et de contrepartie	Augmente en fréquence et en gravité avec la prise en compte du risque de contrepartie du courtier grossiste non soumis à Solvabilité II.
FI3.3	De liquidité	Augmente en fréquence avec l'empilement des acteurs et les délais que cela génère.
OP4.1.4	Traitement des réclamations	Fréquence inchangée du risque sous-jacent mais les retards augmentent et impliquent un impact plus grave (sanctions plus fortes).

OP4.1.5	Dispositif de gestion des risques	Augmente en fréquence et en gravité avec l'empilement des acteurs et la complexité que cela génère.
OP4.2.2	De fraude externe	Augmente en fréquence et en gravité avec l'ajout de la fraude interne et/ou externe du courtier.
OP4.3	D'interruption de l'activité et des SI	Augmente en fréquence avec l'empilement des acteurs et les interactions entre les SI (Systèmes d'Informations).
OP4.5	IT y compris cyber	Avec l'ajout d'un acteur supplémentaire, le nombre de vulnérabilités augmente, entraînant ainsi une fréquence déjà à son niveau maximal. Cela se traduit également par une augmentation de l'impact car fortement dépendant de la maîtrise de ce risque chez le courtier grossiste. Étant un acteur potentiellement plus petit qu'une cédante, il dispose de moins de ressources à allouer à la gestion du risque cyber.
OP4.6	Liés à l'externalisation	Augmente en fréquence et en gravité avec l'empilement des acteurs et la complexité que cela génère.
OP4.10	Juridiques y compris liés aux données personnelles	Augmente en gravité avec l'empilement des acteurs et la complexité que cela génère (sanctions réglementaires).
OP5.3	De gouvernance	Augmente en fréquence et en gravité avec l'empilement des acteurs et la complexité que cela génère (ex : retards vs seuils d'alertes).

II. PRIORISATION DES RISQUES ET PROPOSITIONS DE MODALITES DE TRAITEMENT DES RISQUES

Les cartes de chaleur en annexe 4 des risques bruts et nets intitulées « zoom sur les risques diminués par les atténuateurs de risques » illustrent le mouvement d'atténuation d'un certain nombre de risques (27 au total baissent en fréquence ou en gravité).

Cependant certaines criticités des cotations ne changent pas. C'est le cas par exemple du risque de rentabilité et des risques de distribution qui restent majeurs⁸ et du risque IT et cyber qui reste critique⁹.

Le risque de déviation de la rentabilité est accentué en emprunteur par la présence de clauses d'irrévocabilité des tarifs et de garanties. Celle concernant les tarifs n'est pas obligatoire contrairement à celle portant sur les garanties (article L. 113-12-2 du code des assurances). En théorie, le réassureur et l'assureur pourraient donc supprimer l'irrévocabilité des tarifs pour pouvoir piloter le portefeuille et le redresser a posteriori en cas de dérive de sinistralité. Mais cela constituerait une rupture avec les pratiques de marché et risquerait d'impacter la production à venir. Ce risque reste donc majeur et est à surveiller aux moyens de veille juridique et de surveillance de portefeuille.

Dans le tableau suivant nous présentons des propositions d'atténuation des risques critiques ou majeurs en bruts qui permettraient d'abaisser leur cotation en résiduel (24 risques identifiés).

⁸ *Un dispositif de gouvernance pour maîtriser ces risques est proposé (voir infra)*

⁹ *Malgré l'adoption de mesures telles que l'achat d'une assurance cyber par notre acteur, nous considérons que le risque cyber demeure critique en raison des difficultés à sécuriser les courtiers détaillants/courtiers grossistes, mais ce risque spécifique ne sera pas abordé en détail dans ce mémoire.*

MESURES D'ATTENUATION DES RISQUES PROPOSEES ET KEY RISK INDICATORS (KRI) ASSOCIES

Risques	Mesure d'atténuation	KRI
De mobilisation des ressources humaines	REDUIRE : Parcours nouvel entrant, formation continue, politique de distribution et de validation produits (pour appuyer le plan de formation des courtiers), inclure les tiers dans la politique de compétence et honorabilité, audits des courtiers	Fréquence de suivi : annuelle Indicateur : - Tableau de bord avec les résultats des formations (nombre d'inscrits et scores par rapport à l'ensemble du personnel) - Tableau de bord avec les conclusions d'audit + rapport social sur les démissions, arrêt de travail, turnover... Seuil d'alerte sur le % de personnes formées/recommandations d'audit/turnover déclenchant une campagne RH adaptée.
De concentration de l'entreprise	REDUIRE : Diversification des partenaires via des campagnes de prospection lorsque le nombre de courtiers grossistes actifs devient critique	Fréquence de suivi : trimestrielle Indicateur : - Tableau de bord contenant le nombre d'affaires par courtier grossiste et le nombre de courtiers grossistes actifs Seuil d'alerte de nombre de courtiers actifs déclenchant une campagne de prospection chez les commerciaux et freinage d'affaires nouvelles avec les mêmes courtiers.
Lié à la mise en œuvre des évolutions réglementaires	REDUIRE : Veille réglementaire, lobbying	Fréquence de suivi : mensuelle Indicateur : - Rapports des équipes juridiques sur les évolutions réglementaires du mois Alerte en cas d'évolution disruptive déclenchant un conseil d'administration et des mesures de lobbying via les associations du secteur (France assureurs, APREF, etc.)
Liés aux partenaires	REDUIRE : Proposition aux cédantes de services (couvertures CAT, XS, plusieurs appels d'offres, conseil) en échange du portage de risque. Animation du réseau de courtiers grossistes	Fréquence de suivi : mensuelle Indicateurs : - Tableau de bord de tous les traités avec les cédantes - Tableau de bord montrant l'évolution de production chez les courtiers grossistes Alerte en cas de changement de tendance ou en cas de nombre de traités insuffisant avec les cédantes déclenchant la réunion du comité de surveillance et validation produits afin de prendre des mesures de relance d'activité.
Risque de réputation	REDUIRE : Audit des délégataires, principe des 4 yeux, Audit interne, fonctions risques et conformité Prise de décision avec a minima deux signatures (direction technique / direction commerciale par exemple) Veille de la presse	Fréquence de suivi : annuelle Indicateurs : - Rapports des équipes d'audit - Rapport des fonctions des risques et de conformité - Rapport des évolutions stratégiques dans la presse Alerte en cas de constatation d'un élément réhibitoire qui déclenche la réunion du conseil d'administration et prise de décisions en conséquence.
De cessation	REDUIRE : Utilisation quand cela est possible l'association souscriptrice de la cédante. Intégration des clauses de pénalité de transfert présumé (taux de chutes supérieur à 50% par exemple)	Fréquence de suivi : mensuelle Indicateur : - Taux de chutes suivis mensuellement par une équipe de surveillance de portefeuille Alerte en cas de changement de tendance ou dépassement d'un certain seuil déclenchant l'information du commercial en charge du portefeuille pour enquête et réunion du comité de validation et surveillance produit en fonction des constatations terrain.
D'antisélection	REDUIRE : Suivi de l'expérience du portefeuille par rapport à l'attendu. Audits réguliers. Process de sélection médicale rigoureux, Exigence d'une validation des 50 premiers sinistres par le Réassureur Baisse de la commission fixe du courtier en contrepartie d'une PB sur résultat permettant de l'intéresser à la qualité de souscription du portefeuille	Fréquence de suivi : mensuelle Indicateurs : - Etude de dérive de prestations effectuée par une équipe de surveillance du portefeuille - Etude de la sinistralité des trois premières années de la mise en place vs hypothèses standards Alerte en cas de dérive ou dépassement d'un certain seuil déclenchant l'information du commercial en charge du partenariat pour enquête puis réunion du comité de surveillance et de validation produit en fonction des constatations terrain.
De méconnaissance du portefeuille	REDUIRE : Participation aux réunions DDA au moins une fois par an et mise en place d'un reporting régulier avec le ligne à ligne du portefeuille + cellule de surveillance chez le réassureur	Fréquence de suivi : trimestrielle Indicateur : - Tableau de bord sur la qualité des données et sur le profil de souscription Alerte en cas de % de données erronées dépassant un certain seuil ou de déviation de profil de souscription déclenchant l'information du commercial en charge du partenariat pour enquête puis réunion du comité de surveillance et de validation produit en fonction des constatations terrain.
De crédit et de contrepartie	REDUIRE : Mise en place d'audits financiers du courtier grossiste et vérification de leur garantie financière	Fréquence de suivi : semestrielle Indicateurs : - Rapport avec valeurs de marché de leur garantie financière

		<ul style="list-style-type: none"> - Veille actualité/presse concernant le courtier <p>Alerte en cas de dérive ou dépassement d'un certain seuil de la garantie financière du courtier déclenchant l'information au directeur financier puis réunion du comité de gestion des risques.</p>
De hausse des taux	<p>REDUIRE : Réalisation d'études ALM avec achats possibles de couvertures types swap de taux, diversification avec du business exposé à la baisse des taux si bon accès à l'actif et au passif</p>	<p>Fréquence de suivi : semestrielle Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gap de sensibilité actif / passif, - Point mort de taux - Etude rendements prospectifs <p>Alerte en cas de dépassement du point mort obligataire (perte d'opportunités/marges en baisse liée à une baisse de la collecte en contexte de hausse des taux et de restriction des politiques d'octroi de prêts) ou du gap de sensibilité actif / passif et convocation d'un comité ALM ad hoc, rédaction d'un plan d'action en amont dans la déclaration d'appétence et sa déclinaison d'appétence aux risques (KRI avec seuils et limites).</p>
De liquidité	<p>REDUIRE : Réalisation d'études ALM avec allocation d'actifs suffisamment liquides pour faire face aux risques de liquidité à court terme et moyen/long terme. Utilisation possible de repos, Mise en pensions de titres, ...</p>	<p>Fréquence de suivi : journalière à mensuelle Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicateur de suivi de la trésorerie journalier - Ratio de liquidité court terme (actifs liquides rapportés à une sinistralité stressée) - Ratio de liquidité moyen/long terme <p>Alerte en cas de dépassement des seuils/limites avec remontée en Comité ALM voire Comité des Risques en fonction de la définition dans le document d'appétence.</p>
Rédaction du montage financier et du processus de gestion	<p>REDUIRE : Rédaction du traité à l'initiative du réassureur et non de l'assureur</p> <p>Exigence d'un droit de regard sur les conventions de délégation de distribution et de gestion ainsi que les protocoles POG</p>	<p>Fréquence de suivi : à chaque mise en place d'un partenariat ou avenant de convention Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit des traités de réassurance - Validation des conventions de la cédante par les équipes opérationnelles et juridiques du réassureur <p>Alerte en cas de constatation d'éléments pouvant mettre en péril le montage financier et le processus de gestion faite au comité de validation et de surveillance produit.</p>
Processus de gestion des contrats de réassurance	<p>REDUIRE : Mise en place d'un système de contrôle permanent, contrôles de second et troisième niveaux.</p>	<p>Fréquence de suivi : annuelle Indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit annuel des traités de réassurance <p>Alerte en cas de constatation d'éléments pouvant mettre en péril le processus de gestion des contrats de réassurance.</p>
Erreur d'application des tarifs	<p>REDUIRE : Ajout de clause dans le traité permettant au réassureur d'auditer le subdélégué ou mise en place d'un traité tripartite Recette initiale Audit</p>	<p>Fréquence de suivi : annuelle et à chaque mise en place d'un nouveau produit Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de recette établi par les équipes opérationnelles du réassureur pour s'assurer que tous les critères de tarification sont couverts - Rapport de recette à remettre à la cédante et au courtier pour apporter les corrections nécessaires - Rapport d'audit en phase de suivi <p>Alerte en cas de constatation d'erreurs déclenchant l'information du commercial en charge du partenariat afin de prendre les mesures nécessaires + information du comité de surveillance et de validation produit</p>
Traitement des réclamations	<p>REDUIRE : Exigence d'un service dédié au suivi des réclamations chez la cédante, Reporting sur les réclamations et transfert systématique des réclamations niveau 2 et 3 à la cédante, audits du courtier sur les réclamations.</p>	<p>Fréquence de suivi : annuelle Indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'audit, suivi des réclamations (nombre, délai de réponse, remontée du médiateur) <p>Alerte en cas de dérive ou changement de tendance avec information du comité de surveillance et de validation produit afin de réétudier le partenariat ou le couple produit/marché cible.</p>
Dispositif de gestion des risques	<p>REDUIRE : Comités conjoints (COPIL cédante/courtier/réassureur) – comité de surveillance et validation des produits, cartographie des risques mise à jour tous les ans avec un responsable identifié pour chaque risque, Nomination d'une fonction clé risque et audit, Comités des Risques, Contrôle continu/permanent</p>	<p>Fréquence de suivi : annuelle Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des risques mise à jour annuellement - Rapport des comités de surveillance et validation produit <p>Alerte en cas d'émergence de risques critiques avec remontée au conseil d'administration et à la direction générale pour la prise de mesures</p>

Fraude externe	REDUIRE : Formation des distributeurs au devoir de conseil (y compris rappels ou distributions de documents, conformément à la DDA pour les courtiers) et mise en place d'un processus de gestion approprié (s'appuyant sur l'expérience des gestionnaires de prestations)	Fréquence de suivi : annuelle Indicateurs : - Rapport d'audit du délégataire - Base incident Alerte en cas de fraude avec remontée à la direction générale et au conseil d'administration en fonction de la gravité
D'interruption de l'activité et des SI	REDUIRE : Plan de continuité d'activité Politique et dispositif de management des crises et de la continuité d'activité (gouvernance, ressources allouées, méthodologie et outils, plans et procédures opérationnelles, processus d'amélioration continue). Focus sur les activités sous-traitées.	Fréquence de suivi : annuelle a minima et avant toute délégation d'activité critique. Indicateurs : - Campagne annuelle de mise à jour des bilans d'impact sur les activités et identification des activités critiques - Base incident - Rapports à la suite des simulations de tests et exercices réguliers dont exercices de secours informatiques - Bilan d'activité annuel
De pratiques en matière d'emploi et de sécurité	REDUIRE : Privilégier la délégation pour les opérations fréquentes et moins impactantes (petits sinistres, réclamations niveaux 1 et 2)	NA, peu de ressources concernées chez l'acteur par ce risque du fait de la délégation / subdélégation
Liés à l'externalisation	REDUIRE : Formations continues aux process Reporting : se fixer une table modèle avec une transcodification et recettes avant tout développement	Fréquence de suivi : trimestrielle Indicateur : - Tableau de bord avec les statistiques du portefeuille Alerte en cas de déviation de profil de souscription déclenchant l'information du commercial en charge du partenariat pour enquête puis réunion du comité de surveillance et de validation produit en fonction des constatations terrain.
De données	REDUIRE : Reporting à inclure dans les conventions de délégation, Audit du courtier sur sa capacité à fournir les reporting demandés Mise en place un circuit de test/recette (suivi de la qualité des données). Contractualisation avec les tiers, avec pénalité en cas de non-respect.	Fréquence de suivi : idéalement mensuelle et a minima trimestrielle Indicateurs : - Tableau de bord contenant les erreurs de reporting et la proportion de contrats où la donnée est incomplète Seuil d'alerte déclenchant l'enquête par les équipes en charge des traitements de la donnée et le commercial en charge du portefeuille. Pénalités et remontée au comité de surveillance et validation produit en fonction de la gravité.
De modèle	REDUIRE : Politique de gestion du risque modèle, comités modèles, hypothèses et lois, Reporting : cartographies des modèles avec cotations brutes/nettes du risque modèle Documentation des modèles pour éviter le risque homme clé Contrôles automatiques, principes des 4 yeux, audits internes, fonctions clés.	Fréquence de suivi : annuelle Indicateur : - Cotations brutes/nettes dans la cartographie des modèles - Recommandations d'audit Alerte en cas de cotations critiques ou majeures ou de recommandations d'audit de niveau 1 avec plan d'action à réaliser sous 6 mois.
Juridiques y compris risques liés aux données personnelles	REDUIRE : Service en charge de la veille juridique avec participation à des groupes de travail tels que France Assureurs. Procédures d'effacement des données personnelles physiques et numériques au bout des délais réglementaires accompagnés d'audits.	Fréquence de suivi : annuelle Indicateur : - Rapport d'audits - Rapport de la veille juridique Alerte en cas de constatation d'un élément réhibitoire qui déclenche un plan d'action à réaliser sous 6 mois.
De gouvernance	REDUIRE : Politique SII Rémunération, compétence et honorabilité (procédure lors de la nomination ou renouvellement des dirigeants effectifs, administrateurs et fonctions clés ; procédure pour évaluer et maintenir ces compétences), objectifs KPI féminisation des instances clés. Plans d'audits transverses embarquant la revue de la gouvernance sur chacun des thèmes identifiés	Fréquence de suivi : tous les deux ans Indicateurs : - Dossiers formalisation l'honorabilité et la compétence des personnes - Rapports d'audits Remontée en cas de recommandations d'audit de niveau 1 à la direction générale et au conseil d'administration avec plan de remédiation à présenter dans un délai prescrit.

APPETENCE AUX RISQUES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

À la suite de l'analyse précédente, nous proposons la mise à jour des objectifs stratégiques et de l'appétence aux risques de notre acteur¹⁰. Pour ce faire, nous avons intégré des limites et seuils d'alerte relatifs aux indicateurs de suivi des risques nets restants majeurs ou critiques dans le cas de la subdélégation et après mesures d'atténuation. En bleu apparaissent les modifications induites par la subdélégation.

Niveau	Type de risque/objectif	Indicateur/suivi	Limite	Seuil d'alerte
1	Transverse	Ratio de solvabilité Pilier 1	< 160%	< 180%
1	Transverse	Solvabilité vision ORSA	< 110%	< 120%
2	Rentabilité / Tarification	Marge nette sur le portefeuille externalisé	< 2%	< 5%
2	Rentabilité	Nombre d'affaires nouvelles annuel	< 2000	< 3000
2	Mortalité / Morbidité	Ratio combiné	n/a	> 100%
2	Cessation	Taux de chutes annuel par courtier grossiste	> 30%	> 20%
2	ALM	Gap de sensibilité actif/ passif	[-1 an ; 1 an]	[-2 ans ; 2 ans]
2	ALM	Taux de rendement des actifs	< 1%	< 2%
2	ALM	Sensibilités actions, crédit, taux des fonds propres SII (% des fonds propres initiaux)	> 10%	> 5%
2	Opérationnel	Perte unitaire nette pour un incident de risque opérationnel	> 200 k€	> 50 k€
2	Opérationnel	Perte cumulée nette sur l'année civile résultant des incidents de risque opérationnel	> 1,2 m€	> 0,9 m€
3	Concentration d'entreprise	Nombre de courtiers / cédantes actifs	2	5
3	Méconnaissance du portefeuille	Déformation du profil de risque technique (taux de ventes hors cible)	NA	> 30%
3	Qualité des données	Proportion de contrats où la donnée est erronée ou incomplète	> 30%	> 15%
3	Modèle	Présence d'au moins 2 recommandations d'audit de niveau 1 non clôturée pendant x mois ou recommandation ACPR	> 1 an ou limite fixée par l'ACPR	> 6 mois ou moitié de la limite fixée par l'ACPR
3	Non-conformité	Présence d'au moins une recommandation d'audit interne ou d'au moins 5 recommandations d'audit de la cédante/courtier de niveau 1 ou recommandation ACPR/ médiateur non clôturée pendant x mois	> 1 an ou limite fixée par l'ACPR	> 6 mois ou moitié de la limite fixée par l'ACPR

¹⁰ Voir annexe 5

III. EVALUATION GLOBALE DU PORTEFEUILLE DES RISQUES

1. MODELISATION SIMPLIFIEE DU SURCOUT OPERATIONNEL DE LA SUBDELEGATION

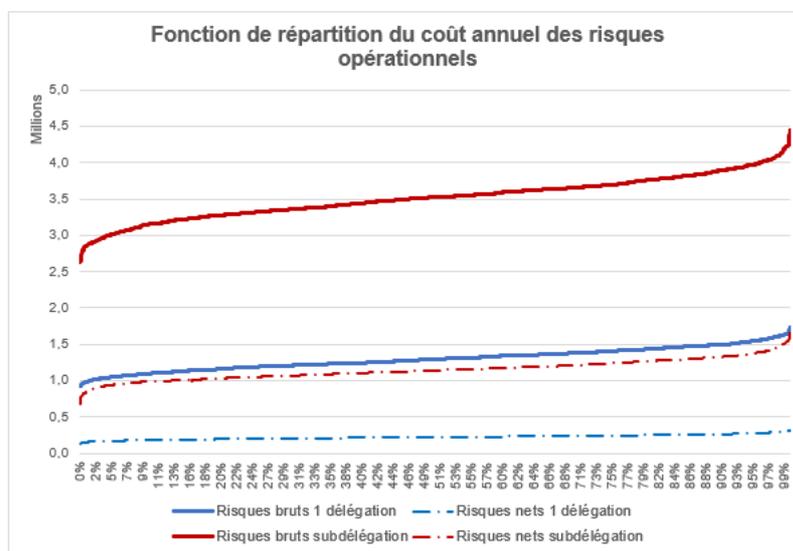
Nous avons utilisé une approche quantitative pour proposer une estimation de l'impact sur le coût opérationnel de la subdélégation.

Pour ce faire, nous avons intégré une échelle quantitative à la cartographie des risques :

Echelle de fréquence F			Echelle de gravité G		
		Nombre moyen de survenance(s) par an	Impact	Montant moyen en cas d'impact (en €)	
Exceptionnel	Evènement susceptible d'intervenir au moins une fois au cours des 10 prochaines années	0,1	Mineur	<10000€	10 000
Rare	Evènement susceptible d'intervenir au moins une fois tous les 5 ans	0,2	Significatif	10000€ < .. < 50000€	25 000
Occasionnel	Evènement susceptible d'intervenir au moins une fois par an	1	Majeur	10000€ < .. < 100000€	50 000
Fréquent	Evènement susceptible d'intervenir au moins une fois par trimestre (4 fois par an)	4	Critique	>100000€	200 000

À partir des cotations de la cartographie des risques, nous avons effectué des simulations pour chaque sous-risque de la famille des risques opérationnels en utilisant une loi normale de moyenne (impact et fréquence) et d'écart type de 10% à dire d'expert. Nous en avons déduit la fonction de répartition du coût opérationnel annuel global (les sous-risques opérationnels étant supposés indépendants entre eux). Cependant, nous sommes conscients des limitations de cette modélisation :

- L'indépendance entre les risques est difficilement justifiable, c'est pourquoi nous nous sommes limités à la famille des risques opérationnels. Bien qu'il existe évidemment des dépendances entre les sous-risques opérationnels, nous avons choisi de nous concentrer sur cette famille de risques, car cela semblait plus acceptable.
- Utiliser une loi normale peut ne pas être la meilleure approche pour certains risques opérationnels, notamment les risques systémiques comme les risques cyber. D'autres lois de probabilité pourraient être plus adaptées à ces types de risques.



On constate dans ce modèle simplifié que la subdélégation augmente sensiblement les risques bruts mais que les mesures d'atténuation semblent efficaces et permettraient de revenir à un niveau de risque acceptable.

Nous définissons le surcoût opérationnel comme la moyenne des différences entre les coûts annuels des risques opérationnels nets dans le cadre d'une seule délégation et dans le cadre d'une subdélégation.

Grâce à cette modélisation certes simpliste nous constatons que cela résulte en un surcoût d'environ 0,9 m€ soit une augmentation de 70%.

En situation réelle, il serait nécessaire de valider ce résultat en le confrontant au niveau d'appétence aux risques opérationnels du réassureur. Cela impliquerait de réaliser une étude d'allocation de capital au niveau des grandes familles de risques afin de déterminer la capacité du réassureur à supporter les risques liés au lancement de son nouveau canal de distribution.

Pour une meilleure prise en compte des dépendances entre les risques, il serait également judicieux d'utiliser une modélisation plus adéquate, telle que des copules. De plus, il serait important de considérer la modélisation de chaque risque individuellement en utilisant des lois marginales adaptées à chaque type de risque.

2. MODELISATION SIMPLIFIEE DE LA RENTABILITE D'UN PORTEFEUILLE D'AFFAIRES NOUVELLES

Nous avons souhaité réaliser une étude de cas simplifiée dans le cadre de trois facteurs de risques (cessation, opérationnel et mortalité) présentant un exemple d'analyse pouvant être effectuée pour décliner les seuils et limites des KRI du tableau de bord de l'appétence aux sous-facteurs de risques (dans le cas présent la marge nette vs les sous-facteurs de mortalité, chute et pertes opérationnelles) potentiellement plus facile à suivre qu'un indicateur agrégé tel que le résultat net.

Pour ce faire nous avons considéré un portefeuille d'affaires nouvelles avec les caractéristiques suivantes :

- Nombre de contrats : 5000
- Taux de cession vers le réassureur : 95%
- Commissions courtiers : 40% des primes HT encaissées en années 1 puis 10% les années suivantes
- Frais de gestion : 10% des primes HT encaissées
- Commission d'assurance : 2% des primes HT encaissées
- Frais internes du réassureur : 2% des primes HT encaissées
- Coût du capital : 6%
- Appétit au risque / ratio de solvabilité visé : 180%

Et un mix de portefeuille :

Mix CSP				
%	CSP 1	CSP 2	CSP 3	
	22%	59%	19%	
Mix tabagisme				
%	F	NF		
	10%	90%		
Mix durée de prêt				
%	7	10	20	25
	5%	10%	75%	10%

Nous avons construit des model points avec une répartition des assurés par âge suivant une loi normale de moyenne 45 ans et d'écart type 5 ans, la proportion des femmes étant considérée égale à 50%.

Par simplification, nous avons considéré que le produit vendu ne couvrirait que des garanties décès et nous avons construit des taux de sinistralité sur la base des tables INSEE par catégories socio-professionnelles 2009-2013. Les q_x ont été corrigés d'un impact fumeur de 180% en utilisant les statistiques nationales de tabagisme puis des taux d'amélioration de mortalité de 2% par an pour les femmes et de 1,5% par an pour les hommes ont été appliqués pour déduire des taux 2023.

Les tarifs ont été obtenus en appliquant une marge de 30% sur les q_x 2023.

Nous avons pris l'hypothèse que la sélection médicale baissait la sinistralité de 70% l'année 1 puis 50% l'année 2 et enfin 30% l'année 3.

Nous avons considéré un taux de chute annuel de 7%.

Nous avons utilisé la formule standard pour le calcul des SCR de souscription vie uniquement (mortalité, frais, cessation et catastrophe) sans absorption par les provisions techniques et les impôts.

Sur la base de ces hypothèses nous avons généré le scénario central suivant où nous projetons les flux futurs jusqu'à l'expiration naturelle du portefeuille (les résultats sont présentés en m€) :

	Valeur (m€)	% Primes HT
VAPF Primes	30	
VAPF Commissions	8	25%
VAPF Primes nettes	23	75%
VAPF Sinistres	16	53%
VAPF Résultat de souscription	7	22%
BE	24	
Coût du capital	0	2%
Frais Réassureur	1	2%
Sur-coût opérationnel	1	3%
Résultat net	5	15%

Par la suite, nous avons effectué des sensibilités ou « reverse stress test » afin de déterminer le taux de cessation, la dérive de sinistralité ainsi que la dérive du coût opérationnel qui déclencherait, toutes choses égales par ailleurs, le seuil d'alerte de rentabilité fixé dans le document d'appétence aux risques, à savoir 5% du résultat net.

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Dérive de surmortalité annuelle constante	20%
Taux de chutes additionnel annuel constant	33%
Surcoût opérationnel annuel	3,15 m€

Néanmoins, ces facteurs évoluant de manière concomitante et une dépendance pouvant exister entre ces facteurs, le niveau des seuils croisés générant un franchissement de la limite de 5% du résultat net pourrait être bien plus bas. Il faudrait réaliser une modélisation plus fine des lois marginales de chacun de ces facteurs et de la structure de dépendance les liant. De même toutes les simplifications que nous avons listées pour ce modèle pourraient être améliorées et notamment la modélisation en run off sur une seule génération.

GOVERNANCE ET CULTURE

I. CULTURE SOUHAITEE

En vertu du principe 3 du COSO (définir la culture souhaitée) et parce que la cartographie des risques après subdélégation a fait ressortir les risques opérationnels comme les plus forts (même après mesures d'atténuation), nous préconisons que notre acteur insuffle une culture de l'excellence opérationnelle. Ainsi, il se place comme un partenaire privilégié des cédantes pour réduire leur exposition au risque opérationnel et assainir le partenariat pour en tirer pleinement profit.

II. GOUVERNANCE

La gouvernance et la surveillance produit (ou Product Oversight Gouvernance - POG) font incontestablement partie des plus grandes innovations de la Directive sur la Distribution d'Assurance (« DDA ») auquel seuls les cédantes et le courtier grossiste sont soumis en leur qualité de co-concepteurs.

Cette nouvelle réglementation impose aux co-concepteurs un dispositif de surveillance et d'alertes. Bien que non visé par cette directive, le réassureur faisant partie intégrante de la relation commerciale et portant la majeure partie du risque, ne devrait pas rester externe à ces échanges. Il devrait demander à participer à ces mécanismes de remontées d'alertes afin de pouvoir réévaluer son exposition au sein du partenariat en temps réel. Pour ce faire, nous recommandons une duplication du dispositif de gouvernance et de surveillance produit chez le réassureur, tout en l'adaptant à ses spécificités opérationnelles.

Pour rappel, dans la DDA, l'obligation principale du concepteur réside dans la mise en œuvre d'un processus de validation du produit placé au cœur d'un dispositif de gouvernance qui se décline selon trois axes majeurs :

- Une gouvernance dédiée : chaque nouveau produit ou adaptation significative de produit doit être validée par une structure dédiée ;
- Une procédure documentée : la politique de gouvernance produit doit être rédigée ;

- Des procédures adéquates qui permettent d'identifier un marché cible pour lequel tous les risques pertinents sont appréhendés et de concevoir, distribuer, surveiller et réviser ces produits en adéquation avec les besoins de ce marché cible.

Opérationnellement, la surveillance et la validation des produits se traduit par les étapes suivantes :

01. Conception

Identification des concepteurs et des distributeurs des produits et organisation du partage de responsabilités

02. Marché cible

Définition du marché cible et cartographie des risques inhérents au produit

03. Test des produits

Définition des tests et analyses de scénarios en ligne avec les risques identifiés et mise en œuvre de ces tests pour valider la pertinence du couple produit / marché cible

04. Suivi du produit

Vérification que les ventes sont en ligne avec la cible attendue, que le mode de vente est adapté



08. Leçons tirées

Prise en compte du retour reçu dans la conception et dans le lancement de nouveaux produits

07. Actions de remédiation

Mise en place (si nécessaire) des mesures appropriées pour adapter le produit aux besoins et aux objectifs du marché cible

06. Surveillance et réexamen du produit

Détermination des fréquences de réexamen du couple produit / marché

05. Remontées d'alerte

Détermination du processus de remontées d'alertes sur un risque éventuel de préjudice client

Dans ce schéma, on pourrait imaginer que le dispositif de remontée d'alertes, de surveillance et réexamen du produit et les actions de remédiation se fassent en collaboration avec l'organe de surveillance produit chez le réassureur. Il ne s'agira probablement pas de créer un organe spécifique, les comités déjà en charge de la validation des politiques de souscription et des partenariats pourraient être adaptés.

La mise en œuvre la plus importante consisterait à rédiger la politique de gouvernance et de surveillance produit puis à la diffuser auprès des collaborateurs concernés. Celle-ci s'ajouterait au corpus documentaire de solvabilité II et devrait inclure les actions suivantes :

- Décrire le dispositif de gouvernance et de surveillance produit chez le réassureur
- Décrire la comitologie et le processus de validation des produits,
- Identifier l'ensemble des personnes et instances impliquées dans la validation des produits, qui participeront de fait aux comités produits chez les concepteurs,
- Définir les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans la validation produit (*RACI clair à définir*),
- Valider la stratégie de distribution en collaboration avec la cédante et le courtier grossiste,
- Donner la fréquence de revue du dispositif de gouvernance et du processus de validation produits,
- Documenter la fréquence de réunions tripartites avec les homologues chez les concepteurs afin de mettre en œuvre le dispositif de suivi et de remontée d'alertes et prendre part aux décisions des mesures de remédiation.

III. AUDIT ET CONTROLE AVANT LA MISE EN PLACE DE LA RELATION AVEC LE DELEGATAIRE

1. LES ENJEUX ET CONTROLE DE L'EXTERNALISATION DE LA GESTION ET LA DISTRIBUTION

La délégation de distribution et de gestion peut être confiée à un même acteur, mais ces concepts sont distincts. La distribution est définie par l'article L. 511-1 du Code des assurances comme l'activité de recommander, présenter, proposer, conclure ou contribuer à la gestion des contrats d'assurance. Les actes de gestion ne sont pas définis par le code, mais la norme Solvabilité II les considère comme toute externalisation de procédures, services ou activités par un prestataire pour le compte de l'entreprise d'assurance ou de réassurance. Cependant, cette délégation de gestion n'implique pas le transfert de risque, l'organisme d'assurance restant le porteur de risque et responsable de ses activités.

L'assureur conserve ses responsabilités envers les assurés, même avec des partenariats de co-conception entre assureurs et courtiers grossistes. Les exigences réglementaires et responsabilités civiles demeurent, indépendamment des accords de collaboration.

Bien que le réassureur n'ait pas de lien contractuel direct avec les assurés, il doit être attentif à ces obligations, car la rentabilité de son portefeuille peut être impactée.

Ces exigences soulignent l'importance d'une gestion optimale de la relation entre l'organisme d'assurance et les délégataires de gestion. **Nous recommandons pour le réassureur de collaborer à la définition de la politique d'externalisation, en respectant les réglementations et objectifs internes.**

L'analyse des activités à sous-traiter, l'évaluation des risques, **la sélection minutieuse des délégataires, la surveillance des actes de gestion et la mise en place de procédures pour notifier et appliquer la politique sont cruciales.**

La contribution du réassureur est essentielle pour orienter l'organisme d'assurance dans la compréhension des risques et élaborer une politique d'externalisation alignée sur les attentes des parties prenantes et la stratégie.

2. AUDIT ET EVALUATION DU DELEGATAIRE AVANT L'ENTREE EN RELATION

En complément de la participation du réassureur à l'élaboration de la politique d'externalisation, nous recommandons une évaluation préalable du délégataire avant la conclusion des conventions de délégations. Cela permet notamment de :

- Prendre connaissance de l'organisation du délégataire, de ses procédures écrites de gestion et de son dispositif de contrôle interne ;
- Vérifier que les moyens humains, techniques et organisationnels (notamment le système d'information et les conditions de sécurité du site) sont adaptés à la gestion opérationnelle et au périmètre de la délégation souhaitée par le délégataire ;
- S'assurer de la capacité du délégataire à gérer selon les normes et les règles du délégant.

Cette évaluation préalable doit être courte (une journée environ) et être réalisée par une **équipe mixte réunissant des représentants du réassureur et de l'assureur et inclure plusieurs compétences, notamment une expertise « métier » et une expertise en contrôle.**

L'IFACI propose un audit à la phase d'initiation basé sur sept critères clés :

1. Confirmation du droit d'exercice et respect des obligations liées.
2. Connaissance générale de l'organisation du délégataire et de ses données financières.
3. Conformité légale, réglementaire et aux instructions internes.
4. Existence d'un dispositif de contrôle interne.
5. Savoir-faire technique.
6. Qualité du système d'information.
7. Modalités de transmission des flux de données à l'organisme d'assurance.

Schématiquement, on peut classer ces sept critères et leurs points de contrôle comme suit :

- **Réduisant** : une évaluation négative de ces points de contrôle empêcherait la signature d'un protocole de gestion en raison des risques encourus par l'organisme d'assurance.
- **Importants** : une évaluation négative pourrait significativement affecter la qualité de service au client, la rentabilité de l'assureur et sa réputation, mais cela ne bloquerait pas nécessairement l'entrée en relation commerciale. Des améliorations seraient toutefois fortement souhaitées à court terme.
- **Souhaitables** : l'expérience montre que ces critères, bien qu'importants, n'ont pas un impact critique sur la prise de décision initiale. Toutefois, leur amélioration est souhaitée pour une meilleure performance à long terme.

Le détail des points de contrôle ainsi qu'un exemple de questionnaire de contrôles proposés par l'IFACI sont présentés en annexe. En considérant ces critères de manière approfondie, les organismes d'assurance et de

réassurance peuvent prendre des décisions éclairées sur la délégation de gestion, en minimisant les risques et en assurant un service de qualité aux clients.

REVUE ET AMENDEMENT

I. SUIVI REGULIER DU PARTENARIAT

Nous recommandons que le réassureur, avec l'aide des cédantes, réalise un suivi régulier des délégataires. Nous nous sommes inspirés de l'IFACI pour proposer en annexe 8 des points de contrôles sur les cinq processus suivants :

1. Processus Généraux – points de contrôles communs à tous les processus, y compris ceux définis à l'initiation d'une convention de délégation
2. Processus Souscription – tarification, établissement des devis et des pièces contractuelles.
3. Processus Affiliation – enregistrement des assurés du contrat.
4. Processus Cotisations – appel de cotisations, encaissement et recouvrement des primes.
5. Processus Prestations – Incapacité, Invalidité, Décès.

Pour ce suivi régulier, une double approche est proposée selon :

- le niveau de contrôle (contrôles opérationnels des actes de gestion ou contrôles experts) ;
- le type de contrôles (sur place ou sur pièces).

Le processus de contrôle des délégataires de gestion comprend trois niveaux :

Le premier niveau de contrôle est le contrôle opérationnel, qui se divise en deux types de contrôles. D'abord, les contrôles unitaires de l'acte de gestion, qui vérifient l'adéquation des références du contrat chez le délégataire de gestion avec celles de l'organisme d'assurance. Ensuite, les contrôles de masse réalisés à partir des fichiers transmis par le délégataire, incluant des contrôles de cohérence, de conformité et d'exactitude. De plus, la mise en place de flux d'échanges selon les normes PRDG (Porteurs de Risque/Délégataires de Gestion) implique des vérifications spécifiques, telles que le contrôle d'intégration des fichiers et le traitement des rejets.

Le deuxième niveau de contrôle est le contrôle expert, qui peut combiner des contrôles sur pièces, des contrôles statistiques et des contrôles sur place. Ces contrôles visent à évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle des délégations de gestion. Pour cela, il est essentiel de créer un plan de contrôle pluriannuel basé sur l'analyse des risques et des contrôles antérieurs.

Le troisième niveau de contrôle est l'évaluation du processus de délégation par l'audit interne de la cédante. L'audit interne, qui suit un référentiel international de la profession, évalue de manière indépendante les autres niveaux de contrôle, offrant ainsi une assurance sur le niveau global de maîtrise du processus de délégation de gestion. En s'assurant de la conformité et de l'efficacité du processus d'externalisation, l'audit interne couvre l'ensemble des activités de l'organisme d'assurance, y compris les activités externalisées. Pour ce faire, il intègre les activités déléguées dans son plan d'audit et vérifie la qualité des contrôles effectués, des rapports de contrôle et de l'information transmise à la direction des risques pour le calcul du Capital de Solvabilité Requis (SCR).

II. SURVEILLANCE DU PORTEFEUILLE

Par ailleurs, pour assurer un suivi et une réévaluation appropriés du partenariat, nous proposons une procédure en trois phases :

1. **Suivi continu et réexamen périodique du produit introduit sur le marché avec :**
 - La détection d'événements impactant le produit, tels que l'entrée d'un nouveau produit concurrent ou des changements dans l'actionnariat du courtier grossiste.
 - L'évaluation de l'adéquation des ventes réelles par rapport à la cible, incluant des indicateurs tels que le mix produit, la sinistralité et les taux de chutes.
2. **Définition de la fréquence de réexamen :** Cette étape est basée sur des critères préétablis, pouvant être déclenchée par des seuils de Key Risk Indicators (KRI) ou en suivant une fréquence par défaut.

3. **Prise des mesures nécessaires pour réajuster** : En cas de situations préjudiciables, des mesures correctives doivent être mises en place pour éviter leur récurrence. Ces mesures doivent être discutées avec le courtier grossiste et la cédante.

Il nous paraît essentiel que l'assureur et le réassureur établissent un reporting clairement défini auprès des distributeurs, en incluant des modalités précises. Par ailleurs, le concepteur dispose d'un mécanisme d'alertes auprès des distributeurs ; et ces derniers peuvent signaler un risque important de préjudice pour le client.

Nous préconisons que les échanges avec le distributeur, qu'il s'agisse du reporting général ou des alertes en cas de risque pour le client, soient formalisés dans la convention de partenariat et partagés avec le réassureur.

Nous recommandons également de prévoir des tests et des outils pour vérifier la qualité, l'exhaustivité et la cohérence des données transmises par les délégataires et les distributeurs.

III. REVUE DES CARTOGRAPHIES ET DES POLITIQUES

Les cartographies des parties prenantes et des risques ainsi que les politiques Solvabilité II et le document d'appétence aux risques devront être régulièrement actualisées afin de garantir une vision cohérente, globale et à jour des risques. Tout comme pour le suivi du partenariat, une gouvernance en trois niveaux de défense est recommandée : les niveaux 1 et 2 correspondants au contrôle permanent opérationnels (niveau 1) complété par un second regard (contrôle interne et fonction clé gestion des risques, conformité et actuariat) s'assurant de l'efficacité et de la suffisance du 1^{er} niveau de défense. Le niveau 3 (audit interne) s'assure via des contrôles périodiques que l'ensemble fonctionne. Le tout étant chapeauté par l'organe de direction ou d'administration.

INFORMATION, COMMUNICATION ET REPORTING

Le management des risques nécessite un processus continu de collecte et de partage d'informations provenant de sources internes et externes. Ces informations doivent être communiquées de manière ascendante, descendante ou transversale dans l'organisation.

A la suite des cartographies, nous avons défini un ensemble d'indicateurs pour encadrer l'appétence aux risques du réassureur. Ces indicateurs opérationnels se situent dans différents services. La hiérarchisation et l'établissement d'une gouvernance claire de ces indicateurs (à un niveau correspond un certain type de comitologie) nous semblent essentiels pour soutenir un management des risques de l'entreprise de type ERM.

Il est cependant important qu'en plus de cette gouvernance, les services concernés disposent de suffisamment de recul, de culture des risques et de compréhension de la stratégie globale du réassureur pour pouvoir prendre des décisions, proposer des adaptations en termes de reportings et communication, compléter ce suivi par des analyses qualitatives dans une approche *Bottom Up* ou transverse pertinente par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

En effet, les indicateurs quantitatifs peuvent ne pas être suffisants. Soit par exemple parce que le risque qu'ils suivent est non linéaire avec un effet de seuil mal capté par l'indicateur ou parce qu'il existe des dépendances entre des risques non modélisés par l'indicateur ou encore en cas de nouveau risque.

Le top management doit quant à lui être capable de s'adapter à ce nouveau type de remontées d'informations plus riches et en tirer parti pour soutenir la démarche ERM et ses objectifs stratégiques.

CONCLUSION

Dans un contexte ultra-concurrentiel soumis à de fortes évolutions réglementaires, nous nous sommes intéressées à un réassureur qui souhaite se renforcer en assurance emprunteur via la mise en place d'un nouveau partenariat avec un courtier grossiste auquel seront subdéléguées des activités critiques telles que la gestion et la distribution. Ce type de montage étant très répandu, nous avons souhaité identifier les risques qui apparaissent ou se renforcent à la suite de ce nouveau partenariat et les actions que le réassureur peut mettre en place pour piloter et créer de la valeur par la juste maîtrise de ces risques. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche ERM au cours de laquelle nous avons :

- Construit deux cartographies des risques (avant et après le nouveau partenariat),
- Proposé une priorisation des risques et de leurs modalités de traitement post subdélégation,
- Proposé une mise à jour de la déclaration d'appétence aux risques de notre acteur,
- Préconisé la duplication du dispositif de gouvernance et de surveillance issu de la DDA (POG – *Product Oversight Governance*) chez le réassureur,
- Recommandé l'établissement d'une politique d'externalisation en collaboration avec le réassureur ainsi qu'un audit des délégataires réalisé par une équipe mixte assureur/réassureur en amont de la signature des conventions,
- Préconisé un suivi régulier des délégataires inspiré de l'IFACI ainsi qu'une surveillance de portefeuille
- Recommandé la diffusion de la culture des risques et en particulier la culture de l'excellence opérationnelle.

Grâce à une démarche ERM, le réassureur qui souhaiterait se lancer dans un partenariat avec un courtier grossiste, est en mesure d'anticiper, d'évaluer et de gérer de manière proactive les risques importants liés à la subdélégation des activités de distribution et de gestion. Grâce à l'identification et l'évaluation des risques, la gestion des relations contractuelles, l'alignement stratégique et la surveillance continue, le réassureur peut créer de la valeur tout en maîtrisant ces risques clés.

De plus, comme les évolutions réglementaires, technologiques et les changements de pratiques de marché introduisent des défis significatifs pour le réassureur ; celui-ci devra adopter une approche proactive pour maintenir sa compétitivité et sa stabilité dans cet environnement en constante évolution. Cela implique une veille réglementaire rigoureuse, des investissements dans la technologie et l'innovation, le développement d'une culture d'adaptabilité et de flexibilité, ainsi que des efforts continus pour former et développer les compétences de son personnel, et diffuser la culture des risques.

Le réassureur qui sait intégrer efficacement l'approche ERM et s'adapter aux évolutions du marché sera mieux positionné pour saisir les opportunités, minimiser les risques clés et maintenir sa pertinence dans l'industrie de l'assurance. Cette étude souligne ainsi l'importance de l'agilité, de la vision à long terme et de l'engagement envers l'excellence opérationnelle pour prospérer dans un environnement dynamique et en constante mutation.

BIBLIOGRAPHIE

Collet, I., & Ribourg, Y. (2017). **Démarche ERM pour piloter les nouveaux portefeuilles d'assurance emprunteur d'un organisme d'assurance de petite taille**. Mémoire ERM, Institut du Risk Management.

COSO. (2017). **Le management des risques de l'entreprise. Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance (Synthèse)**. Juin 2017.

Gomez, P.-Y., (2021), **La gouvernance d'entreprise (2^{ème} édition)**.

IEC ISO. (2019). **IEC 31010- Management du risque - Techniques d'appréciation du risque (2^{ème} édition)**. Juin 2019.

IFACI. (2012). **La délégation de gestion en assurances de personnes, pistes pour un contrôle interne efficace**. Mai 2012.

IFACI. **La cartographie des risques (2^{ème} édition)**.

Kervern, G.-Y., & Boulenger, P. (2007). **Cindyniques : Concepts et mode d'emploi**. 2007.

Kervern, G.-Y. (1995). **Éléments fondamentaux des cindyniques**. 1995.

PricewaterhouseCoopers. (s. d.). **Assurance emprunteur : une dynamique soutenue dans un contexte de plus en plus incertain**. PwC. <https://www.pwc.fr/fr/publications/assurance/assurance-emprunteur-dynamique-soutenue.html>

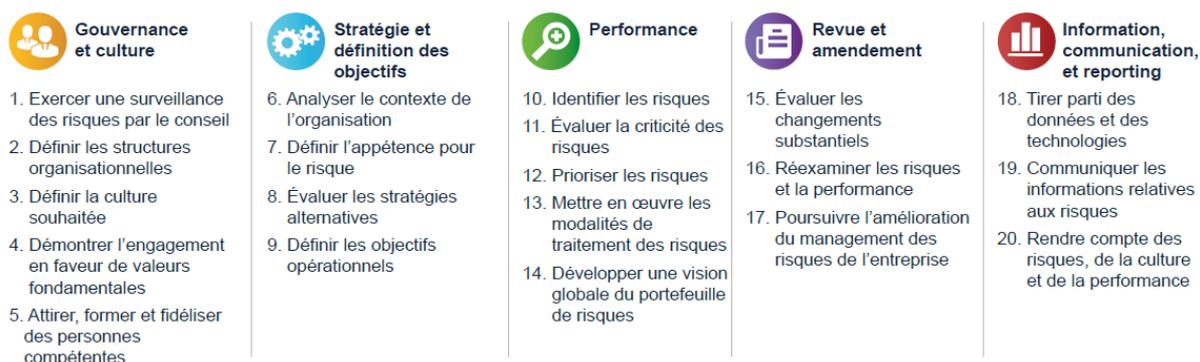
ANNEXE 1 : DEMARCHE ERM - REFERENTIEL COSO 2017

Le référentiel COSO 2017 met en exergue l'importance de prendre en compte les risques dans le processus d'élaboration de la stratégie et dans la gestion de la performance.

Il propose un cadre de référence en cinq composantes interdépendantes pour améliorer la stratégie et la prise de décision :



Les cinq composantes du référentiel COSO 2017 sont détaillées ci-dessous :



ANNEXE 2 : APPROCHE CINDYNIQUE POUR IDENTIFIER LES DEFICITS ET DISSONANCES ENTRE PARTIES PRENANTES

L'équipe de gestion des risques peut se référer à l'annexe B de la norme IEC 31010:2019 pour identifier les techniques permettant de faire émerger les points de vue des parties prenantes et des experts puis utiliser une approche cindynique pour analyser les connexions entre parties prenantes dans ce schéma complexe.

La cindynique, qui signifie littéralement "science du danger", vise à identifier les sources et les facteurs de risque intangibles pouvant entraîner de nombreuses conséquences variées. Elle se concentre sur l'analyse des incohérences, des ambiguïtés, des omissions et des lacunes (déficits) ainsi que des divergences entre les parties prenantes (disonances). L'approche cindynique commence par collecter des informations sur le système ou l'organisation étudiée, ainsi que sur la situation cindynique définie par un contexte géographique, temporel et relationnel. Des entretiens semi-structurés sont ensuite utilisés pour rassembler des informations à différents moments, en se basant sur cinq critères cindyniques : les objectifs, les valeurs, les règles, les données et les modèles. Les résultats de cette approche se traduisent par des tableaux qui mettent en évidence les déficits et les dissonances entre les parties prenantes, permettant d'identifier les disparités entre

différentes situations. L'approche cindynique est utilisée pour améliorer l'efficacité économique des organisations, valider la cohérence des projets et étudier les systèmes complexes.

L'analyse implique habituellement une équipe multidisciplinaire qui comprend des personnes ayant une réelle expérience opérationnelle, ainsi que les personnes qui déploient les moyens de traitement pour lutter contre les sources de risques identifiées (RACI à définir à la suite des entretiens).

Dans ce qui suit, nous présentons des exemples de résultats génériques permettant aux équipes opérationnelles de s'y référer en exercice réel.

Tableau de déficits pour chaque partie prenante

Le tableau de déficit pour chaque partie prenante est une matrice qui illustre les écarts de chaque partie prenante par rapport aux cinq axes d'analyse (objectifs, valeurs, règles, modèles et données).

Partie prenante	Critère d'analyse				
	Objectifs	Valeurs	Règles	Données	Modèles
S1		Met l'accent sur un nombre de valeurs restreint	Absence de référence aux procédures	Absence de référence aux mesures	Absence de référence aux modèles
S2	Incohérence entre les objectifs et les règles	Manque de hiérarchie entre les valeurs	Manque de hiérarchie entre les règles	Ignorance de l'expérience et du retour des autres pays	Ignorance des modèles spécifiques
S3	Incohérence entre les objectifs et les normes	Met l'accent sur une valeur spécifique (par exemple, l'emploi)	Manque de hiérarchie entre les règles	Aucune attention aux données spécifiques (par exemple, les accidents du travail)	Manque de hiérarchisation lors du choix des modèles

Tableau de dissonance entre les parties prenantes

Le tableau des dissonances entre les parties prenantes est une matrice où les parties prenantes pertinentes sont représentées sur les deux axes et où les différences de point de vue entre les parties prenantes (dissonances) apparaissent dans les cellules de la matrice. Ces tableaux permettent d'établir un programme de réduction des déficits et des dissonances.

Partie prenante	Partie prenante			
	S1	S2	S3	S4
S1		S1 et S2 ne partagent pas les mêmes objectifs	S1 et S3 ne partagent pas les mêmes valeurs	S1 et S4 ne partagent pas les mêmes systèmes de mesure
S2			S2 et S3 ne s'accordent pas dans l'interprétation des procédures	S2 et S4 ne s'accordent pas sur les données
S3				S3 et S4 sont en désaccord sur l'interprétation des règles
S4				

L'approche cindynique présente les avantages suivants :

- Elle adopte une approche systémique, multidimensionnelle et multidisciplinaire.
- Elle permet de comprendre le potentiel de risque d'un système et d'évaluer sa cohérence.
- Elle intègre les aspects humains et organisationnels des risques à tous les niveaux de responsabilité.

- Elle prend en compte les dimensions spatiales et temporelles.
- Elle génère des solutions pour réduire les risques.

Cependant, cette approche présente également certaines limites, car :

- Elle ne cherche pas à hiérarchiser les sources de risques ni les risques eux-mêmes.
- L'industrie n'a que récemment commencé à utiliser cette approche, ce qui signifie qu'elle ne bénéficie pas de la même maturité que les approches classiques qui ont été développées au fil du temps.
- Selon le nombre de parties prenantes impliquées, elle peut demander beaucoup de temps et de ressources.

ANNEXE 3 : DEFINITION DES RISQUES DE LA CARTOGRAPHIE

Risques Stratégiques

Réf.	Risques	Description des risques
STRAT1.1	Stratégiques Internes	Risques qui ont un impact sur la stratégie de l'entreprise (réassureur) et risque de pertes de valeur liées à l'incapacité de mettre en œuvre des décisions stratégiques et notamment du plan stratégique.
STRAT1.1.1	Sur le business model	Risque sur le modèle économique ou le modèle d'affaire de l'entreprise.
STRAT1.1.2	Mobilisation des ressources humaines	Risque lié à une mauvaise stratégie de gestion des ressources humaines qui pourrait menacer la stratégie et les objectifs de l'entreprise (manque de ressources disponibles par rapport à l'activité, recrutements et besoin de formation).
STRAT1.1.3	De solvabilité	Risque d'incapacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à long terme et/ou d'assurer la continuité des activités ordinaires dans le respect des exigences de solvabilité fixées par le superviseur.
STRAT1.1.4	De concentration de l'entreprise	Risque d'aggravation des pertes (crédit/contrepartie, d'investissement, d'assurance ou de marché ou d'autres risques, ou d'une combinaison ou d'une interaction de tels risques) dû à une concentration des actifs et passifs de l'entreprise.
STRAT1.2	Stratégiques Externes	Risque de perte résultant de l'environnement entourant l'activité de l'entreprise (baisse d'une activité rémunératrice, hausse des charges ou plafonnement des revenus, ...) et qui n'est pas porté par un autre risque.
STRAT1.2.1	D'évolution de l'environnement concurrentiel	Risque qu'une intensification de la concurrence puisse avoir un effet défavorable sur l'activité et les résultats de l'entreprise et risque d'une perte de revenu liée à l'entrée d'une concurrence disruptive (nouveaux entrants, fin tech, ...)
STRAT1.2.2	Lié à la mise en œuvre des évolutions réglementaires	Risque lié à un changement futur de la réglementation, y compris les pratiques de place. Risque lié à la mise en place d'une nouvelle réglementation de nature à impacter le modèle d'affaire de l'entreprise ou qui implique aussi une adaptation des systèmes d'informations de l'entreprise et qui a un coût élevé pour elle.
STRAT1.2.3	De rentabilité	Risque lié à une perte de la rentabilité de l'entreprise résultant d'un événement externe impactant directement le business de l'entreprise.
STRAT1.2.4	Liés aux partenaires	Risque de perte de revenu lié aux partenariats (arrêt de coopération, réorientation du partenariat), y compris le risque de renouvellement défavorable, conclu par l'entreprise. Risque qu'un partenariat impacte négativement les résultats de l'entreprise ou implique la constatation de dépréciation d'écart d'acquisition ou d'autres actifs incorporels.
STRAT1.2.5	Géopolitiques	Risque de pertes liées à des facteurs politiques, économiques ou sociaux d'un pays (guerre, renversement d'un gouvernement, ...).
STRAT1.3	De réputation	Risque lié à toutes les actions ayant un impact potentiel direct ou indirect sur la réputation de l'entreprise auprès du public, de ses actionnaires, du régulateur ou du marché.
STRAT1.4	Fiscal	Risque de pénalités du fait du non-respect de la réglementation relative à la déclaration et au paiement d'un impôt

Risques de Souscription

Réf.	Risques	Description des risques
SOUS2.1	Vie & Santé	Risque que prend un assureur/réassureur en distribuant des contrats d'assurance/réassurance vie & santé auprès de personnes physiques ou de personnes morales.
SOUS2.1.1	De mortalité	Risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance résultant d'une augmentation des taux de mortalité. Ce risque peut se décomposer en plusieurs sous-facteurs : - Facteur de tendance, hausse de la mortalité générale - Facteur de niveau, déviation de la mortalité du portefeuille par rapport à la mortalité générale - Facteur de volatilité des données utilisées pour mesurer le taux de mortalité du portefeuille
SOUS2.1.2	De longévité	Risque de perte à long terme, qui correspond au risque financier sur les engagements d'assurance/réassurance associées au fait que les individus vivent en moyenne significativement plus longtemps que prévu.

SOUS2.1.3	De morbidité	Risque de perte, ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance, résultant de fluctuations affectant le niveau, l'évolution tendancielle ou la volatilité des taux d'invalidité, de maladie et de morbidité.
SOUS2.1.4	Catastrophe	Risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance attribuable à l'occurrence d'évènement extrêmes, incertains et irréguliers, provoquant des atteintes graves aux personnes et / ou aux biens assurés, et dont l'origine peut être un phénomène naturel, une intervention humaine ou une combinaison des deux.
SOUS2.1.5	Révision	Risque lié aux rentes en service du fait d'un changement réglementaire ou de l'état de santé des assurés.
SOUS2.2	Non-Vie	Risque de perte, ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance, résultant de l'incertitude importante, liée aux événements extrêmes ou exceptionnels, qui pèse sur les hypothèses retenues en matière de prix et de provisionnement.
SOUS2.2.1	Tarification & provisionnement	Risque de primes et de réserves correspond au risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance résultant de la fluctuation affectant la date de survenance, la fréquence, la gravité des événements assurés ainsi que le montant des règlements de sinistres.
SOUS2.2.2	Catastrophe	Risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance attribuable à l'occurrence d'évènement extrêmes, incertains et irréguliers, provoquant des atteintes graves aux personnes et / ou aux biens assurés, et dont l'origine peut être un phénomène naturel, une intervention humaine ou une combinaison des deux.
SOUS2.3	De cessation	Risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance résultant d'une modification du comportement des assurés en matière de cessation ou de renouvellement.
SOUS2.4	D'antisélection	Risque que les personnes présentant un risque plus élevé souscrivent plus que les personnes présentant un risque plus faible.
SOUS2.5	De frais	Risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance lié à la variation des dépenses encourues pour la gestion des contrats d'assurance ou de réassurance
SOUS2.6	De méconnaissance du portefeuille	Risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance/réassurance lié à la mauvaise connaissance du portefeuille (cible de clientèle vs vente réelle, positionnement tarifaire, ...)

Risques Financiers

Réf.	Risques	Description des risques
FI3.1	De crédit et de contrepartie	Risque de perte lié aux caractéristiques de crédit d'une contrepartie ou de modification de la valeur de la notation des expositions de crédit ou au coût de remplacement d'une exposition vis-à-vis d'une contrepartie défaillante.
FI3.2	De marché et de gestion actif/passif	Risque de perte de valeur sur les instruments financiers impactant la solvabilité et risque de perte de profitabilité actuelle et future de l'entreprise résultant des variations de paramètres de marché. Ces paramètres incluent les taux d'intérêt, les taux de change, les prix des actions et autres actifs tels que les actifs immobiliers.
FI3.2.1	De hausse des taux	Risque de perte de valeur sur les instruments financiers impactant la solvabilité et risque de perte de profitabilité actuelle et future de l'entreprise résultant de la hausse des taux et de son impact sur le rendement des obligations.
FI3.2.2	D'inflation	Risque de pertes de valeur liées à une augmentation généralisée des prix générant une augmentation des coûts d'exploitation et des sinistres, des coûts de couverture et des exigences de fonds propres
FI3.2.3	Autres risques de marché et de gestion actif/passif	Autres risques de valeur sur les instruments financiers impactant la solvabilité et risque de perte de profitabilité actuelle et future de l'entreprise résultant des variations de paramètres de marché. Ces paramètres incluent les taux de change, les prix des actions et autres actifs tels que les actifs immobiliers.
FI3.3	De liquidité	Risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché ou de facteurs idiosyncratiques, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

Risques Opérationnels

Réf.	Risques	Description des risques
OP4.1	D'exécution, de livraison et gestion de processus	Risques de pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou subies dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs (hors sous-traitance qui est adressé dans le risque d'externalisation)
OP4.1.1	Rédaction du montage financier et du processus de gestion	Risque d'erreur ou déficience des protocoles de délégations de gestion et de distribution
OP4.1.2	Processus de gestion des contrats de réassurance	Risques de pertes résultant d'une défaillance de la gestion des contrats d'assurance/réassurance
OP4.1.3	Erreur d'application des tarifs	Risque d'erreur dans la saisie ou le paramétrage des tarifs
OP4.1.4	Traitement des réclamations	Risque lié au dysfonctionnement du processus de réclamation (mécontentement client, sanctions ACPR)
OP4.1.5	Dispositif de gestion des risques	Risque lié à la défaillance du dispositif de gestion des risques
OP4.2	De fraude	Risque de pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à contourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination)
OP4.2.1	Fraude interne	Risque de fraude lié à une cause interne (au moins une)
OP4.2.2	Fraude externe	Risque de fraude lié à une cause externe
OP4.3	D'interruption de l'activité et des SI	Risque de pertes ou de sanctions liées à l'interruption de l'activité en raison d'une indisponibilité des SI, des locaux ou des employés (incluant l'indisponibilité des sites inondés lors de la crue centennale).
OP4.4	De pratiques en matière d'emploi et de sécurité	Risques de pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/d'actes de discrimination.
OP4.5	IT y compris cyber	Risque de pertes ou de sanctions liées à (i) une attaque Cyber, (ii) un accès au SI non sécurisé, (iii) une fuite de données sensibles (hors risque RGPD) ou (iv) d'autres risques IT non-cyber
OP4.6	Liés à l'externalisation	Risque lié au dispositif de gestion des externalisations (et pouvant être causé par une gouvernance de l'externalisation incomplète ou un défaut de suivi et de contrôle des prestations de services)
OP4.7	De données	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données, Absence de transmission de données.
OP4.8	De modèle	Risques de pertes résultant d'erreur de conception, d'erreur dans la mise en production de modèles, d'erreur dans l'utilisation d'un modèle ou d'erreur dans la procédure de mise à jour d'un modèle.
OP4.9	De non-conformité	Risques de pertes (financières ou réputationnelles) dues au non-respect des exigences réglementaires ou prudentielles ou à un retard dans la mise en conformité avec celles-ci, incluant le risque de perte générée par le manquement de l'entreprise - au fait d'agir de manière à protéger l'intérêt des clients en conformité avec les normes en vigueur - résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de confiance et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit autorisé.
OP4.9.1	De distribution	Risque généré en cas de mauvaise commercialisation/distribution des produits, services aux clients (ex : devoir de conseil) ou de non-respect des règles destinées à assurer la protection de la clientèle (notamment : proposition de produits et services adaptés aux besoins et attentes des clients)
OP4.9.2	Sur la sécurité financière	Risque lié au non-respect de la réglementation en matière de blanchiment d'argent, financement du terrorisme, embargo-sanctions internationales et au KYC.

OP4.10	Juridiques y compris liés aux données personnelles	Risques de pertes découlant de la violation ou du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrites, mais aussi du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis.
OP4.10.1	De non-respect du RGPD	Risque lié à une prise en compte insuffisante des exigences en matière de protection des données à caractère personnel induisant une non-conformité au RGPD
OP4.10.2	De défaillance de la veille réglementaire	Risque lié à l'inadéquation ou à la défaillance du dispositif de veille réglementaire, entraînant une mise en conformité partielle des produits et processus au regard des évolutions réglementaires
OP4.10.3	Autres risques juridiques	Autres risques de pertes découlant de la violation ou du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrites, mais aussi du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis.

Risques ESG

Réf.	Risques	Description des risques
ESG5.1	Environnementaux	Risques financiers induits par des événements climatiques et un accroissement de contraintes externes liées à l'environnement impactant directement l'entreprise et indirectement par le biais de ses expositions.
ESG5.1.1	Physiques	Fait référence aux effets financiers du changement climatique (notamment multiplication des événements climatiques extrêmes et modifications progressives du climat) et de la dégradation de l'environnement (comme la pollution de l'air, de l'eau et de la terre, le stress hydrique, la perte de biodiversité et la déforestation).
ESG5.1.2	De transition	Désigne la perte financière qu'une entreprise peut encourir, directement ou indirectement, du fait du processus d'adaptation à une économie sobre en carbone et plus soutenable d'un point de vue environnemental. Il peut provenir, par exemple, de l'adoption relativement brutale de politiques climatiques et environnementales, du progrès technologique ou de variations du sentiment et des préférences de marché
ESG5.2	Sociaux et sociétaux	Risques découlant d'enjeux sociaux qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance financière ou la solvabilité de l'entreprise.
ESG5.3	De gouvernance	Risque de dysfonctionnement ou de mauvaise exécution de la stratégie de l'entreprise en raison de problème de fonctionnement de l'organe de Direction (rémunération des dirigeants, niveau de féminisation des CA, ...), ou plus généralement d'un processus de remontée d'information et d'alerte déficient (comitologie incomplète, transparence insuffisante...)

ANNEXE 4 : CARTOGRAPHIES

I. VERSIONS PIEUVRE TYPE FORMULE STANDARD

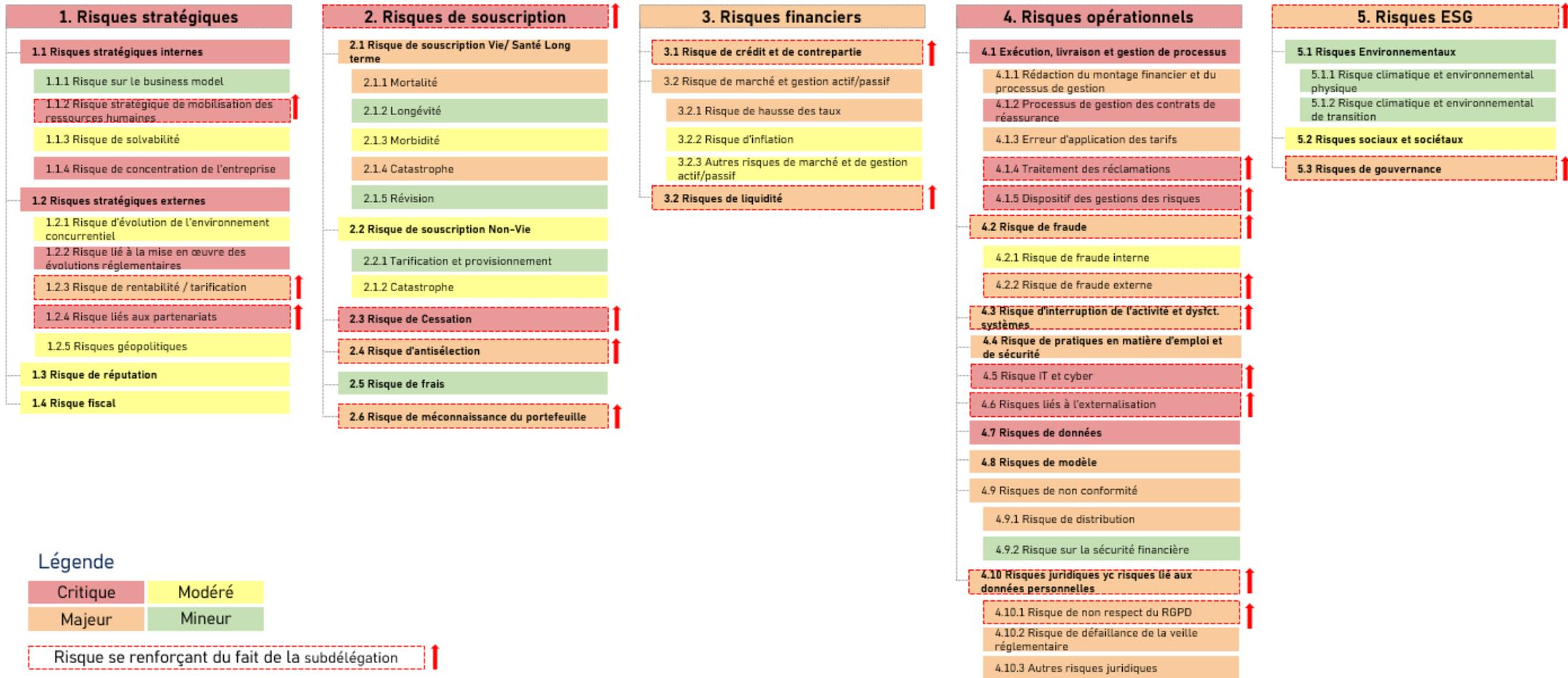
- CARTOGRAPHIE DES RISQUES BRUTS POUR UNE DELEGATION



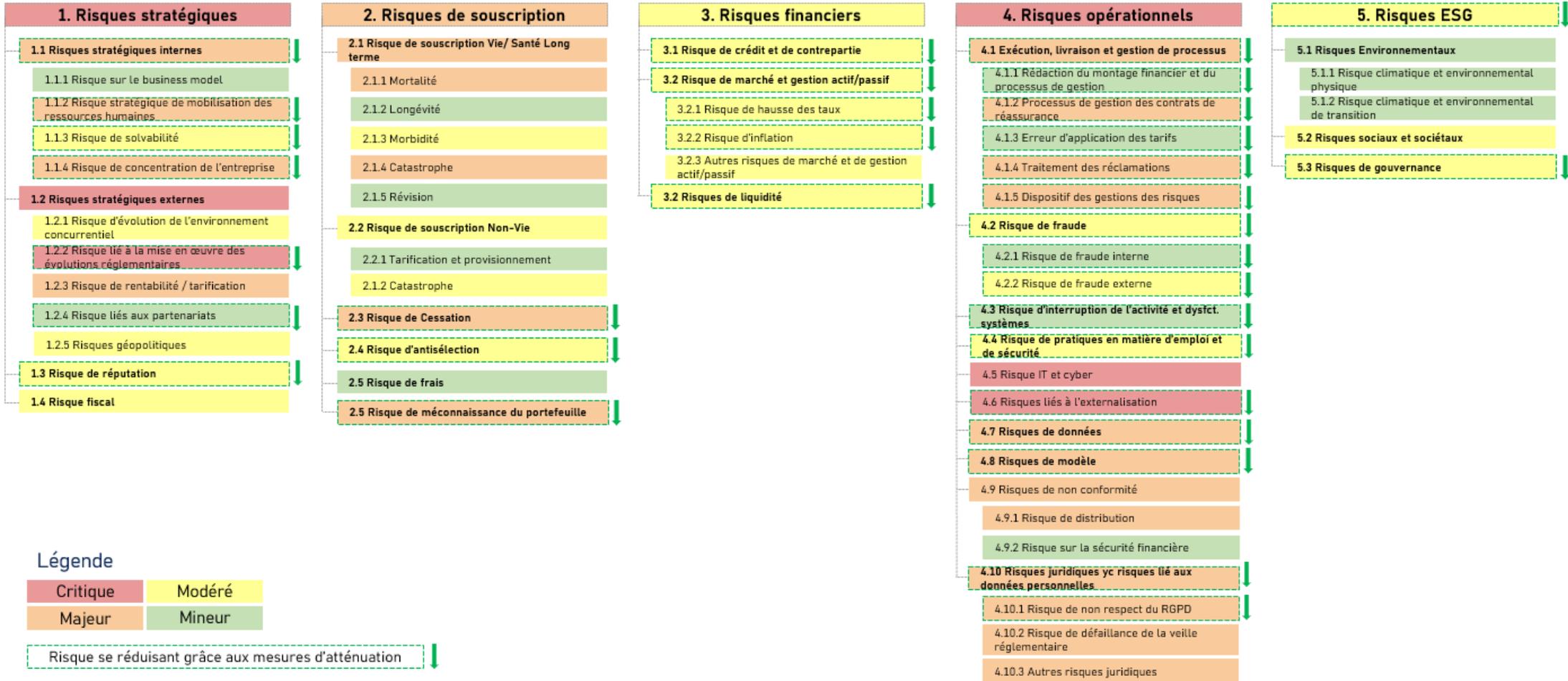
Légende

Critique	Modéré
Majeur	Mineur

• CARTOGRAPHIE DES RISQUES BRUTS EN SUBDELEGATION



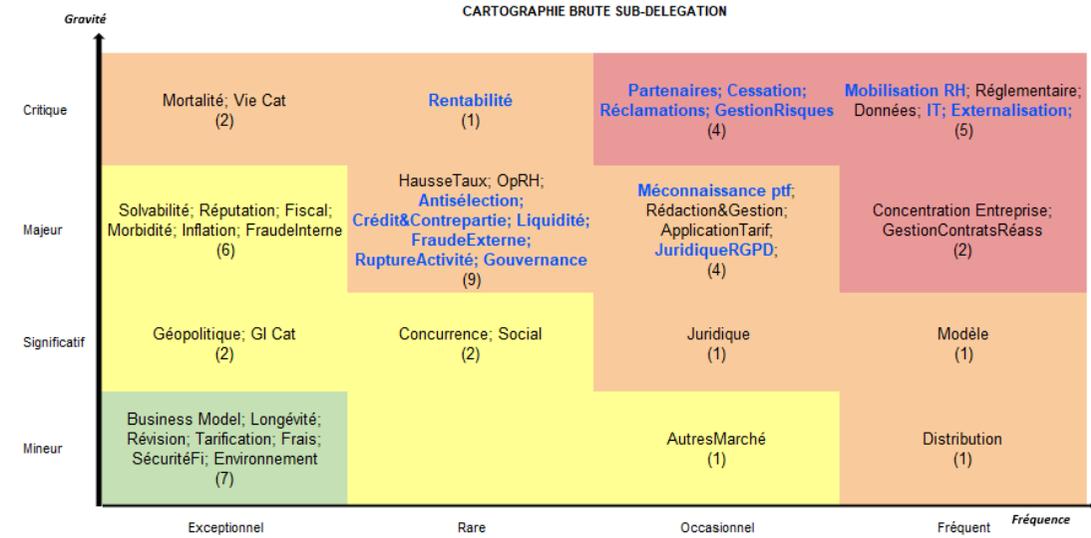
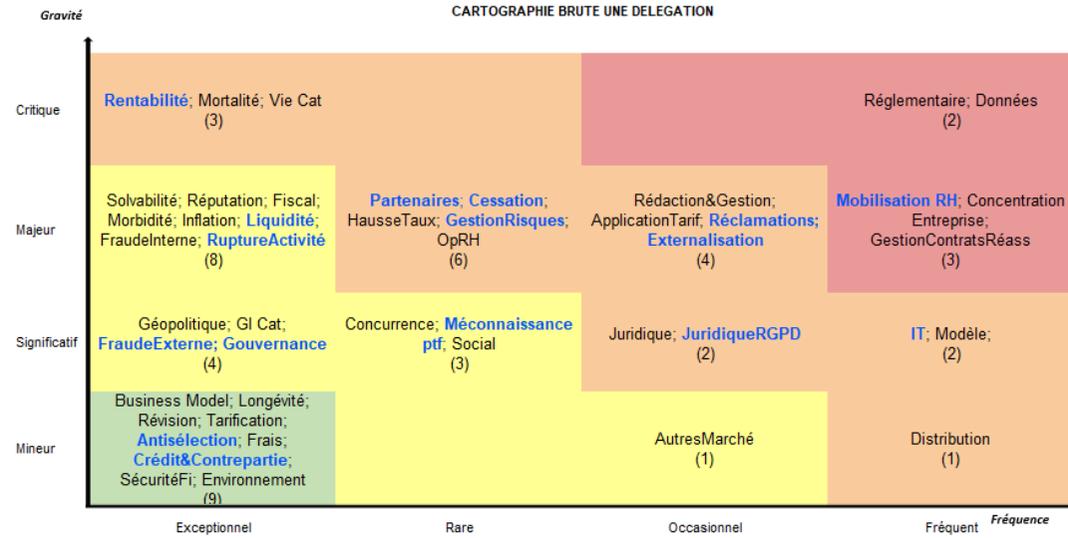
• CARTOGRAPHIE DES RISQUES NETS EN SUBDELEGATION



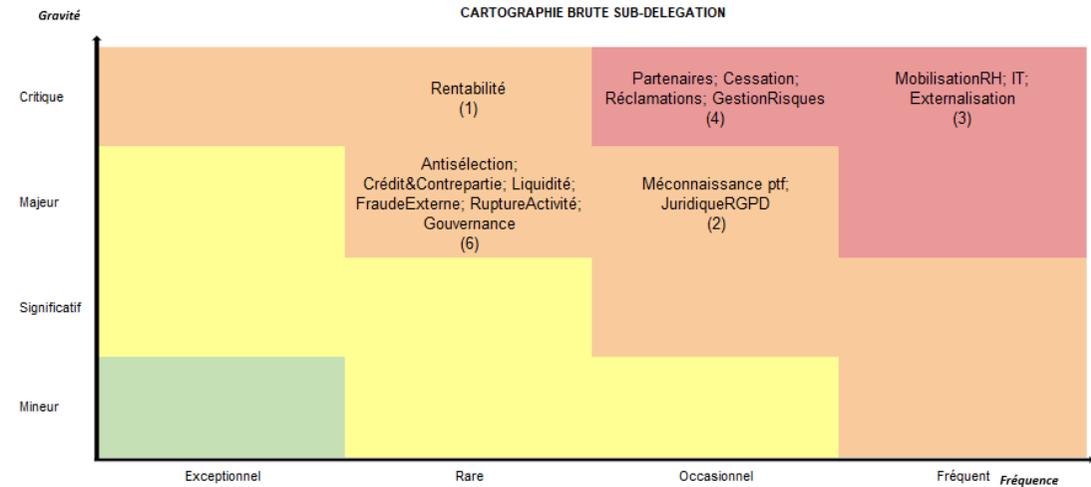
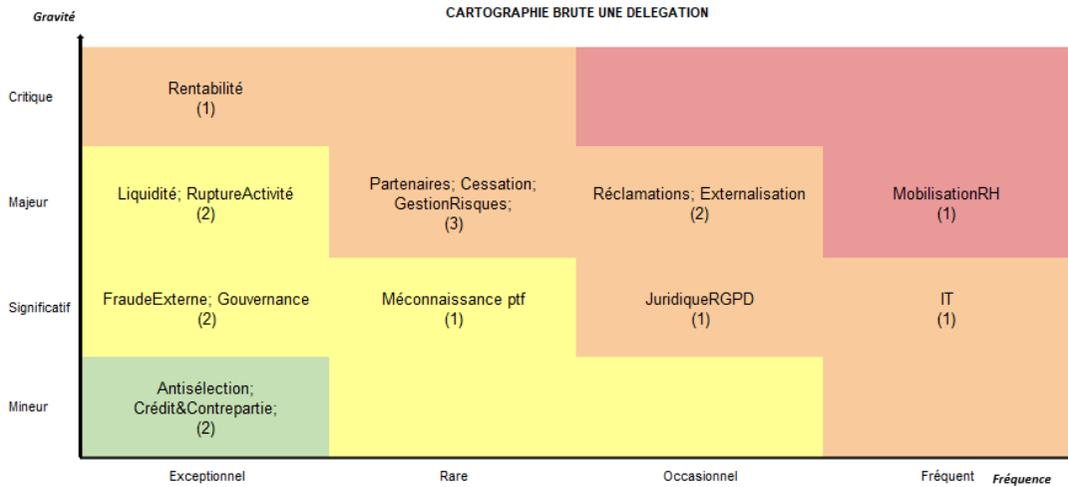
II. VERSIONS CARTES DE CHALEUR

En **bleu et gras** les risques ayant changé de catégorie

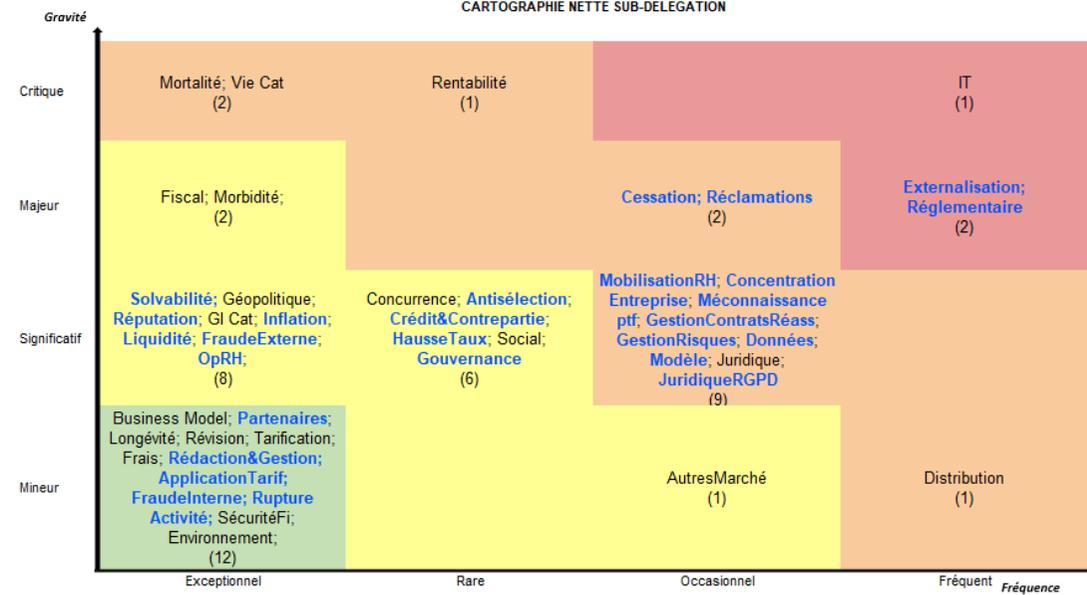
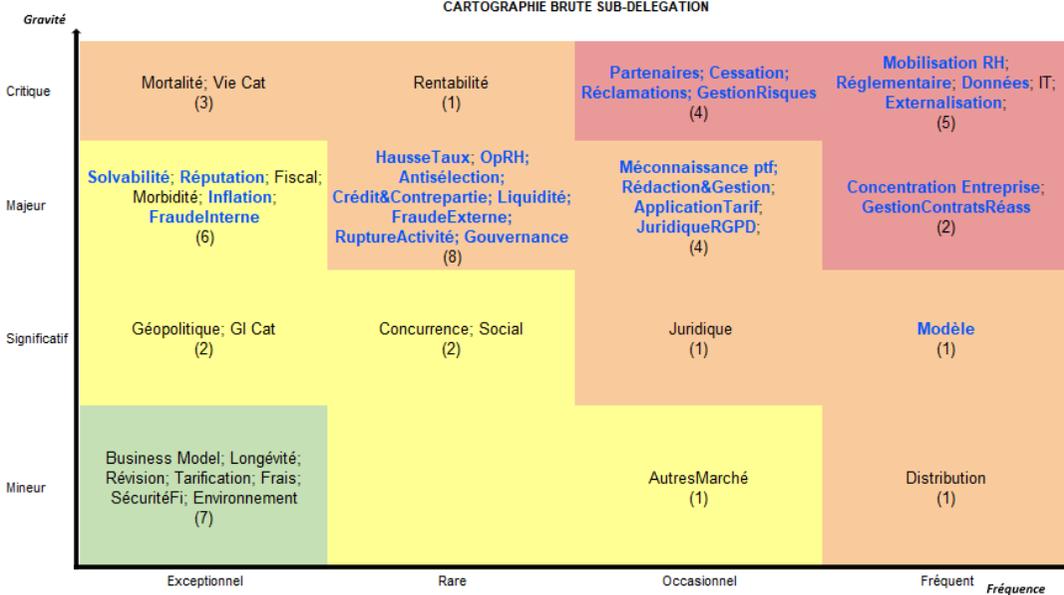
PASSAGE UNE DELEGATION A SUB-DELEGATION



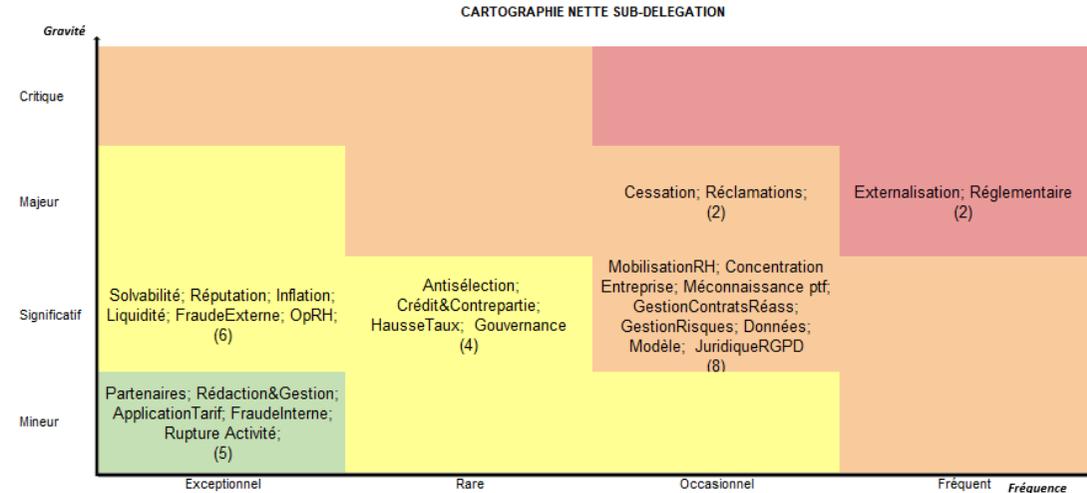
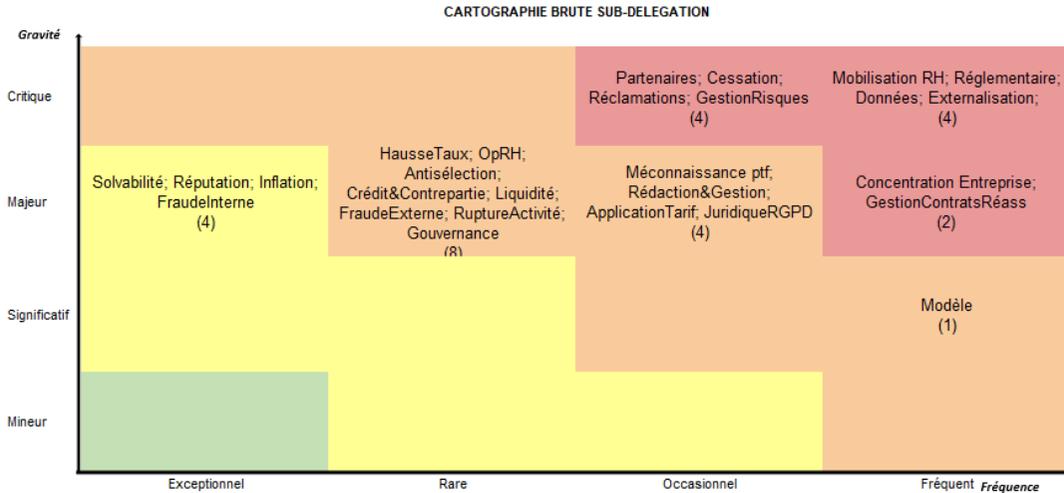
ZOOM SUR LES RISQUES IMPACTES PAR LA SUB-DELEGATION



PASSAGE SUB-DELEGATION BRUTE A NETTE



ZOOM SUR LES RISQUES DIMINUES PAR LES ATTENUATEURS DE RISQUES



ANNEXE 5 : APPETENCE AUX RISQUES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS LE CADRE D'UNE DELEGATION

Niveau	Type de risque/objectif	Indicateur/suivi	Limite	Seuil d'alerte
1	Transverse	Ratio de solvabilité Pilier 1	< 160%	< 180%
1	Transverse	Solvabilité vision ORSA	< 110%	< 120%
2	Rentabilité	Nombre d'affaires nouvelles annuel	< 2000	< 3000
2	Cessation	Taux de chutes annuel par cédante	> 15%	> 10%
2	Mortalité	Ratio combiné	n/a	> 100%
2	ALM	Gap de sensibilité actif/ passif	[-1 an ; 1 an]	[-2 ans ; 2 ans]
2	ALM	Taux de rendement des actifs	< 1%	< 2%
2	ALM	Sensibilités actions, crédit, taux des fonds propres SII (% des fonds propres initiaux)	> 10%	> 5%
3	Opérationnel	Perte unitaire nette pour un incident de risque opérationnel	> 200 k€	> 50 k€
3	Opérationnel	Perte cumulée nette sur l'année civile résultant des incidents de risque opérationnel	> 1,2 m€	> 0,9 m€
3	Concentration d'entreprise	Nombre de cédantes actives	2	5
3	Modèle	Présence d'au moins 5 recommandations d'audit de niveau 1 non clôturée pendant x mois ou recommandation ACPR	> 1 an ou limite fixée par l'ACPR)	> 6 mois ou moitié de la limite fixée par l'ACPR
3	Non-conformité	Présence d'au moins une recommandation d'audit interne ou d'au moins 5 recommandations d'audit de la cédante de niveau 1 ou recommandation ACPR/ médiateur non clôturée pendant x mois	> 1 an ou limite fixée par l'ACPR)	> 6 mois ou moitié de la limite fixée par l'ACPR

ANNEXE 6 : POINTS DE CONTROLE DE L'ORGANISME DELEGUE LORS DE L'INITIATION DU PARTENARIAT

Processus	Point de contrôle	Solva II	Cotation
Éléments légaux préalables à l'analyse			
	Immatriculation ORIAS, renouvellement annuel effectué		Rédhibitoire
	Absence d'infraction aux règlements et autres lois		Rédhibitoire
	Assurance RC et garantie financière		Rédhibitoire
Connaissance générale du délégataire			
	Organigramme		Important
	Effectif, nombre de site		Important
	Connaissance d'une subdélégation	x	Rédhibitoire
	Solvabilité du délégataire, Connaissance du bilan, analyse financière, renseignements externes, CA	x	Rédhibitoire
Conformité légale, réglementaire et aux instructions internes			
LCB-FT	Correspondant Tracfin - Fichier LAT...	x	Rédhibitoire
	Procédures internes écrites, formations dispensées		Important
	Rapprochements listes GAFI, AMAFI (ETNC)+ liste gel des avoirs	x	Important
Protection de la clientèle	Règles relatives à la protection de la clientèle		Rédhibitoire
	Respect AERAS, Archivage, Séparation équipes de gestion, bulle de confidentialité, et conditions d'exercice du médecin conseil	x	Rédhibitoire
CNIL/ RGPD	Modalités de respect des textes Informatique & Libertés	x	Rédhibitoire
	Capacité à mettre en conformité des documents de gestion et pièces contractuelles aux normes de l'assureur		Rédhibitoire
Dispositif de contrôle interne			
	Existence d'un dispositif de contrôle interne Respect du principe de la séparation des tâches Existence et gestion d'habilitations individuelles respectant ce principe	x	Important
	Existence de procédures formalisées		Important
	Contrôle de la subdélégation	x	Rédhibitoire
	Existence d'un plan de continuité, opérationnel et informatique	x	Rédhibitoire
Savoir-faire technique			
	Profil des gestionnaires et des commerciaux (parcours formation et intégration)		Important
	Existence de certifications qualité		Souhaitable
	Références (autres partenariats)		Souhaitable

	Suivi d'activité : volumétrie et délais de traitement : (existence de suivis statistiques)		Souhaitable
Système d'information			
	Maintenance de l'outil (progiciel ou développé en interne)		Réhibitoire
	Outil de gestion couvrant le périmètre de la délégation		Réhibitoire
	Paramétrage : habilitations spécifiques distinctes de la gestion - recettes effectuées par un tiers		Important
	Existence de modalités de télétransmission des flux de données santé		Réhibitoire
	Existence d'un plan de continuité informatique	x	Réhibitoire
	Adéquation des flux d'information du délégataire aux besoins du délégant		Important
	Cantonement des données		Réhibitoire
	Existence de modalités de télétransmission des flux de données prévoyance		Souhaitable
Flux d'information délégataire/ porteurs de risques			
Reporting	Capacité à répondre aux besoins de reporting (format, périodicité, délai, contenu technique...)	x	Réhibitoire
Flux financiers	Vérification de l'adéquation procédure délégataire/besoins délégant, y compris normes PRDG		Important
Archivage	modalités de conservation des pièces, prestation externe ou internalisation		Important

ANNEXE 7 : GUIDE D'ÉVALUATION D'UN DÉLEGATAIRE

L'IFACI propose un modèle de questionnaire thématique qui permettra a minima aux porteurs de risque de donner une opinion globale sur le délégataire. Les thématiques sont les suivantes :

- Organisation et moyens du délégataire
- Contrôle interne du délégataire
- Lutte contre le blanchiment
- Protection des données personnelles
- SI de gestion
- Statistiques / Reporting

I. Organisation et moyens

Présentation du délégataire,

Connaître, apprécier l'organisation et les moyens opérationnels du délégataire.

1. Description et présentation du délégataire :
 - Quelle est la structure juridique du délégataire ?
 - Quelle est sa date de création ?
 - Quels sont les effectifs et le nombre de sites ?
 - Quels métiers sont déjà délégués et pour le compte de quels organismes d'assurance ?
 - Quels sont les volumes gérés par métiers ?
 - Existe-t-il une plateforme téléphonique, quelle en est l'organisation, les plages d'ouverture ?
 - Le délégataire dispose-t-il d'un Médecin Conseil agréé par les organismes d'assurance ?
 - Quel est le numéro d'inscription à l'ORIAS pour l'activité d'intermédiation ?
 - Existe-t-il des manquements sur l'honorabilité des dirigeants (absence d'infraction aux règlements et autres lois, conflit d'intérêts) ?
 - Quel est l'organigramme fonctionnel ? Quel est l'organigramme opérationnel (y compris subdélégation éventuelle) ?
 - Quel est le positionnement national ?
2. L'obligation de souscrire une assurance de responsabilité civile professionnelle et de justifier d'une garantie financière auprès d'une banque ou d'une société d'assurance, est-elle respectée ?
3. Si la délégation porte sur une autre activité que l'intermédiation, le point qui est visé concerne la responsabilité civile professionnelle du délégataire garantissant les conséquences de ses actes relatifs à la gestion d'opérations déléguées par l'organisme d'assurance et non seulement la responsabilité civile professionnelle en intermédiation.
4. Quelle est l'organisation détaillée fonctionnelle et opérationnelle du délégataire ? (Procédures écrites, séparation des tâches, confidentialité médicale, niveau de formation et formation des collaborateurs, et le turnover, etc.)
5. Le délégataire est-il en bonne situation financière ? Connaissance du bilan, analyse financière, renseignements externes

Questions additionnelles :

Le délégataire est-il « certifié » pour tout ou partie de sa gestion ? Préciser.

Le délégataire a-t-il déjà été audité ? Quand ? Pour quels résultats ? Exemples de recommandations mises en place ou en cours de mise en place ?

II. CONTROLE INTERNE DU DELEGATAIRE

Conformément aux dispositions de Solvabilité II, l'organisme d'assurance doit être en mesure de maîtriser ses activités internes et externalisées. L'organisme d'assurance s'assurera donc que le délégataire dispose ou mettra en place un dispositif de contrôle interne.

1. Existe-t-il un dispositif de contrôle interne ?
Quels sont les types de contrôles ?
Par seuil, par nature de prestations ?
2. Les procédures sont-elles formalisées ?
3. Le délégataire respecte-t-il le principe de la séparation des tâches ? Existe-t-il des habilitations individuelles respectant ce principe ?
Existe-t-il une séparation des fonctions commerciales liées à l'intermédiation des fonctions de gestion des métiers délégués (rattachements hiérarchiques et locaux séparés) ?
Existe-t-il un plan de continuité, opérationnel et informatique ?

Question additionnelle :

Quelle est la procédure de gestion des habilitations ?

III. LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT ET CONTRE LE FINANCEMENT DU TERRORISME

Conformément aux dispositions prises par l'organisme d'assurance, relatives à la lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme, et de l'environnement réglementaire (ordonnance du 30 janvier 2009 et ses décrets d'application), le délégataire respecte-t-il les obligations en la matière.

1. Un responsable de la mise en œuvre du dispositif de la Lutte Contre le Blanchiment est-il nommé ?
2. Un correspondant avec l'organisme d'assurance est-il nommé ?
3. Une classification du risque de blanchiment et de financement du terrorisme est-elle formalisée ?
4. Quels sont les contrôles anti-blanchiment mis en place ?
5. L'obligation de formation et de sensibilisation du personnel concerné est-elle respectée ?
6. Un rapprochement entre vos bases "assurés", "souscripteurs" et la liste GAFI (Pays et Territoires Non Coopératifs) et la liste de gel des avoirs est-il effectué ?

Question additionnelle :

Des déclarations de soupçons ont-elles été effectuées ?

IV. PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES

Conformément aux dispositions de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, complétée par la loi du 6 août 2004 relative à « la protection des données à caractère personnel » et du « Le règlement général sur la protection des données – RGPD », le délégataire maîtrise-t-il les dispositions relatives à la protection des personnes physiques et au traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces mêmes données.

1. La déclaration auprès de la CNIL des traitements automatisés est-elle mise en œuvre ?
2. Un correspondant informatique et liberté C.I.L. et un délégué à la protection des données (DPO) sont-ils nommés ?
3. Les procédures de gestion respectent-elles la convention AERAS ?
4. Quel est le dispositif relatif à l'archivage et stockage des données à caractère personnel (durée, anonymisation, destruction) ?
5. Existe-il un dispositif en cas de violation des données ?
6. Y-a-t-il eu des cas de violation des données ? et si oui, les différentes parties prenantes (client final, partenaires, autorités) ont-elles été informées dans des délais raisonnables ?
7. Les données à caractère personnel sont-elles bien utilisées dans leur cadre prévu (pas d'utilisation à des fins commerciales sans consentement du client) ?
8. Le personnel a-t-il été formé à la confidentialité médicale ?
9. Possède-t-il un avenant à son contrat de travail ?
10. S'il existe une gestion électronique des documents (GED), contient-elle des informations à caractère médical ?
11. Est-ce que les données sont transférées à l'étranger ?

V. SI DE GESTION

Le délégataire s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour apporter aux assurés un service de qualité. Il convient de s'assurer que le délégataire dispose d'un outil de gestion performant et sécurisé lui permettant d'assurer :

- La gestion du fichier des assurés.
 - La gestion des primes et des sinistres.
 - L'échange des données informatisées avec les caisses primaires d'assurance maladie, les professionnels de santé (ou leurs concentrateurs dans le cadre du tiers payant) et de tous les autres intervenants.
1. Quels sont les logiciels et progiciels utilisés dans le cadre de la gestion confiée par l'organisme d'assurance ?
 2. Existe-t-il une Gestion Electronique des Documents (GED) ? A-t-elle été déclarée et est-elle conforme à la CNIL ?
 3. Le délégataire est-il propriétaire de son système d'information ? En est-il le développeur ?

Questions additionnelles :

Existe-t-il un Extranet assuré / souscripteur ?

Quels sont les services que propose l'Extranet aux entreprises, aux assurés ?

VI. STATISTIQUES/ REPORTING

Dans le cadre de la délégation de gestion, le délégataire doit adresser les demandes de remboursements sinistres et les versements de primes dans les délais prévus.

Il doit également fournir à l'organisme d'assurance des données détaillées et statistiques trimestrielles et annuelles.

1. Comment s'effectue les versements des primes à l'organisme d'assurance ? (chèque, virement)
2. Comment le gestionnaire gère-t-il les données à destination de l'organisme d'assurance (personne ou service dédié) ?
3. Utilisez-vous les Normes PRDG (Porteurs de Risque/Délégataires de Gestion) ?
4. Quelles sont les modalités de conservation des données (prestataire externe ou internalisation) ?

ANNEXE 8 : POINTS DE CONTROLES DE L'ORGANISME DELEGUE LORS DU SUIVI DU PARTENARIAT

- Processus généraux – englobe les points de contrôle généraux applicables à tous les processus, y compris ceux établis lors de l'initialisation de la relation de délégation
- Processus de Souscription – rassemble les étapes liées à la tarification, à la création des devis et des documents contractuels.
- Processus d'Affiliation – traite des phases relatives à l'enregistrement des assurés dans le contrat.
- Processus de Cotisations – réunit les étapes liées à l'appel de cotisations, à l'encaissement et au recouvrement des primes.
- Processus de Prestations – couvre la gestion des prestations.

I. Processus généraux :

Contrôle sur pièces	Processus	Points de contrôles
Eléments légaux préalables à l'analyse		
x		Immatriculation ORIAS, renouvellement annuel effectué
x		Absence d'infractions aux règlements et autres lois
x		Assurance RC et garantie financière
Connaissance générale du délégataire		
x	Capacité de gestion	Adéquation de la structure aux volumes traités
x		Existence d'une subdélégation
x		Veille sur l'évolution de la structure du délégataire (association liée au délégataire, signataires bloquants...)
Conformité légale, réglementaire, aux instructions internes		
x	LCB-FT	Correspondant Tracfin- Fichier LAT...
x		Procédures internes écrites, formations dispensées
x		Rapprochements listes GAFI, AMAFI (ETNC)+ liste gel des avoirs
	Confidentialité médicale	Respect AERAS, Archivage, Séparation équipes de gestion, bulle de confidentialité, et conditions d'exercice du médecin conseil pour les prestations prévoyance)
x	CNIL	Déclaration CNIL effectuée
Dispositif de contrôle interne		
x		Existence d'un dispositif de contrôle interne. Respect du principe de la séparation des tâches- Existence et gestion d'habilitations individuelles respectant ce principe
		Accès aux rapports d'audit du délégataire
x		Existence de procédures formalisées
x		Suivi de la subdélégation et de son périmètre
x		Existence d'un plan de continuité, opérationnel et informatique
Savoir-faire technique		
		Absence hommes / femmes clés (répartition du savoir)
x		Existence de certifications qualité
Système d'information		
x		Capacité technique de l'outil / évaluation des fonctionnalités
		Conformité avec le contrat (historique, avenant...)
x		Paramétrage : méthode et procédures de validation
x		Sécurité des habilitations
Flux d'informations délégataire / organisme d'assurance		
	Reporting	Respect du reporting (tableaux de bord, délai...)
x	Archivage	Modalités de conservation des pièces, prestation externe ou internalisation
x	Editique	Validation des documents de gestion et courriers utilisés et émis par le délégataire
Contact client Plateforme téléphonique		
x		Existence et périmètre de la plateforme téléphonique
x		Outil et pilotage de la plateforme
x		Suivi des niveaux de difficultés d'appel 1 et 2
x		Effectif et permanence de la plateforme téléphonique
x		Localisation de la plateforme
x		Formation de l'équipe
x		Actes de gestion réalisés par la plateforme
Contact client/ Réclamations		
x		Suivi des réclamations
x		Délai de réponse des réclamations
x		Remontée aux assureurs
x		Pilotage des réclamations

Contact client Extranet	
x	Mise à disposition et habilitation d'un extranet validé par l'assureur
Contact client mail	
x	Nombre de boites mail
x	Outil de suivi et de pilotage (archivage...)
x	Existence d'une bibliothèque
Contact client courrier entrant	
x	"Datage" du courrier
x	Existence d'une GED
Comptabilité	
	Rapprochement des comptes courants de l'assureur et du délégataire
	Rapprochement des données techniques des données comptables chez le délégataire
	Les lettres chèques édités ne reviennent pas dans les services de gestion avant envoi
	Suivi des rejets de virement et annulation de chèque est opéré
	Existence d'un compte dédié pour l'encaissement des cotisations
	Marque blanche
	Contrôle du respect du guide de souscription
	Vérification que les critères de sélection médicale appliqués sont les bons et sont respectés
	Dans le cas de délégation de tarification de contrats standards : Contrôle de l'outil de tarification si différent de celui de l'organisme d'assurance, et contrôle des dérogations pour s'assurer du non-dépassement des plafonds autorisés et du respect de la chaîne de validation
	Respect des tarifs
	Emission des pièces contractuelles conformément aux attentes de l'organisme d'assurance (y compris marque blanche)
	Contrôle du délai d'enregistrement des contrats dans le SI et du délai d'émission des pièces
	Qualité et rapidité de transmission des données liées aux souscriptions à l'organisme d'assurance
	Suivi de l'évolution du chiffre d'affaires
	Vérifier la constitution et la complétude des dossiers d'adhésion
	Contrôle du respect des délégations de signature

II. Processus d'affiliation :

Contrôle sur pièces	Points de contrôles
	x
	Saisie, suivi et contrôle des données : RIB, adresse, date d'ouverture des droits et leurs modifications
	Demandes d'affiliation incomplètes sont enregistrées et font l'objet d'un suivi (tableau de bord, envoi de relances, etc.)
	L'enregistrement de la radiation bloque toute autre action (remboursement, prise en charges, devis, tiers payant, etc.)

III. Processus de cotisations :

Contrôle sur pièces	Points de contrôles
	x
x	Rapprocher la conformité des cotisations émises avec les conditions du contrat et la situation de l'assuré (tranches d'âge, situation familiale, garantie, surprime et revalorisation)
x	Contrôler l'exhaustivité de l'avis d'échéance par rapport à la liste des assurés ou base contrats
x	Vérifier le respect des délais et des modalités de traitement des fonds sur les contrats (encaissement et d'affectation).
x	S'assurer du respect des délais et des modalités de reversement des fonds (période concernée...)
	Evaluer le mode de traitement des rejets de prélèvement
	Evaluer le mode de traitement des NPAI
	S'assurer de la conformité de la procédure de résiliation
	Gestion précontentieux et contentieux (délai de paiement, échéancier, exploitation des balances âgées...)
x	Gestion des contrats dont les garanties ont été suspendues
	Information effective de l'organisme d'assurance sur les recouvrements
x	Vérifier que le transfert contentieux à l'organisme d'assurance est correctement effectué
x	Montant des indemnités de gestion déduites
	Contrôler les remboursements de primes
	Vérifier le paramétrage de l'outil par rapport aux termes du contrat
	S'assurer du traitement régulier des modifications (RIB, Adresse, ...)
	Effectuer un contrôle de cohérence entre les dérogations accordées par le délégataire et les facilités octroyées au délégataire par l'organisme d'assurance (validations données par l'assureur au cas par cas).
x	Résiliation de contrats

IV. Processus de prestations :

Contrôle
sur pièces

Points de contrôles

x	Validation de l'adhésion des assurés (période de couverture) Rapprochement base cotisants et prestations payées
x	Non-paiement des dossiers forclos supérieurs 2 ans Respect des délais de carence
	Existence d'une procédure de détection et de récupération des indus
x	Respect des limitations (au net, en % de l'assiette)
x	Application des revalorisations (taux, date)
x	Calcul du montant de la CSG / CRDS
	Versement effectif au trésor public de la CSG/CRDS
	Qualité de la saisie de la date de survenance du sinistre
	Qualité de la saisie de la date de naissance de l'assuré
	Procédures de gestion de clôtures des sinistres
	Procédures de gestion des contrôles médicaux : recherches d'antériorités, certificats médicaux, expertise médicale (collecte et instruction)
	Contrôle de cohérence avec les salaires en cas de couverture indemnitaire
	Identification des actes de gestion forcés : encadrés, tracés et historisés, contrôlés avant mise en paiement et a posteriori
	Constitution du dossier de prestations : Production des justificatifs
x	Détermination du montant de la prestation (calcul de l'IJ/RI/capital)
x	Paramétrage des contrats, calculs, limites, ...
	Cohérence des demandes de remboursement du délégataire et des actes réellement payés
	Qualité des déclarations de revenus aux assurés, au trésor public (calcul, envoi)
	Règlement au bon bénéficiaire
x	Délais d'instruction et de règlement (y compris tardifs)
	Existence de délégations de pouvoirs désignant les personnes habilitées à signer les paiements
	Vérifier la notification aux bénéficiaires des versements de prestation
	Gestion des refus et des dossiers en instance
	Contrôle de la gestion des RIB (création, mises à jour, historique et traçabilité)
x	Résultat des requêtes périodiques anti-fraude
x	Existence d'un compte dédié par l'organisme d'assurance pour le décaissement des sinistres
x	Non-paiement des prestations pour les contrats dont les garanties sont suspendues