



Revue de la gouvernance

Illustration

Septembre 2015



BANQUE - FINANCE - ASSURANCE – PROTECTION SOCIALE
www.pericles-group.com

Rédigé par Isabelle et Maëlle,
Membre de l'équipe Périclès Actuarial

Synthèse de notre intervention

Notre vision de la gouvernance cible

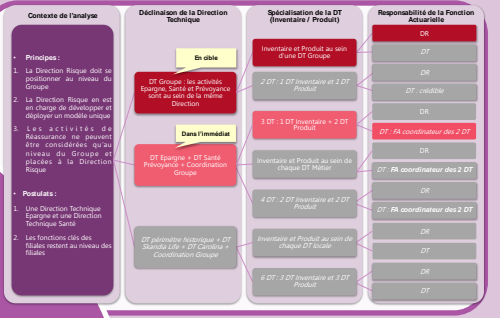
Périmètre article 44 de la Directive	Préconisations PA au regard de la Directive et de nos prérequis
b. En ce qui concerne le risque d'investissement, l'organisme démontre qu'il satisfait notamment aux points suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Investissement de tous leurs actifs conformément au principe de la personne prudente - Investissement dans des actifs et instruments présentant des risques que l'organisme peut identifier, mesurer, suivre, gérer, contrôler et déclarer de manière adéquate et pro en compte dans l'ORSA - Identification des actifs et intention du rattachement d'actifs (voir les articles 132 à 135) 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux options sont à envisager : <ul style="list-style-type: none"> - Option A : La Direction des Risques couvre en direct les risques financiers - Option B : La Direction des Risques consolide les risques financiers, avec l'appui d'une délégation à la Direction des Actifs Financiers. - A minima, Périclès Actuarial recommande l'unicité du modèle, même s'il est envisageable de distinguer approche économique et approche «Monde Net».
d. Et ce au moins les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> - La souscription et le provisionnement - La gestion actif-passif - Les investissements, en particulier dans les instruments dérivés et engagements similaires - La gestion du risque de liquidité et de concentration - La gestion du risque opérationnel - La réassurance et les autres techniques d'atténuation du risque Des politiques sont écrites pour chacun d'eux.	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la périmètre historique, pas de changement majeur - La procédure de dérogation et de souscription Santé Prévoyance est exhaustif, avec des limites qui pourraient être revues légèrement à la baisse - Le processus de lancement des nouveaux produits Santé Prévoyance est à redéfinir -> Voir les préconisations sur les Normes de Souscription Santé Prévoyance - La stratégie de réassurance pourrait être développée -> Voir les préconisations sur la Politique de Réassurance

Politiques
Des politiques rédigées, validées et suivies, faisant le lien avec l'appétence, les indicateurs de risques et les indicateurs métier

Organisation
Des relations clarifiées entre Fonction Gestion des risques et Actuarial

Process
Des process uniformisés et connus de tous

Comitologie
Une comitologie adaptée à la mise en œuvre du SGR, avec des missions et des participants identifiés



Cadre dans lequel évolue le process produit

- Revue des Indicateurs Risques, de la stratégie ORSA et de la politique de lancement produit**
 - Les indicateurs revus sont revus sur la base de l'analyse, création de récap, fonds propres, réactifs
- Revue de la tolérance, des limites et seuils des Indicateurs Risques + définition de la fiche et du dossier produit**
 - Revue de la tolérance des limites et seuils des Indicateurs Risques
 - La fiche produit est structurée pour refléter les caractéristiques de lancement produit et permet notamment de qualifier s'il s'agit d'un produit dérivé ou d'un nouveau produit dérivé, de son arbitrage
 - Le dossier produit, les seuils et seuils et séparés afin de permettre le lancement d'un produit dérivé sans dériver de la DT et pour regrouper notamment les produits de CE du produit, les indicateurs de provision, le niveau de l'intermédiaire, les aspects de gestion et de conformité

Process de lancement produit

- Initiation de la demande produit sur la base de la fiche produit**
 - L'expression du besoin et la relation s'effectue d'une forme de produit pour être adressé à l'intermédiaire à l'initiative de la Direction Commerciale de la Direction Développement, de la Direction Technique, de la Direction Technique Prévoyance, de la Direction Santé Prévoyance ou d'un partenaire externe
 - La fiche produit est préparée par la Direction Commerciale pour validation en Comité Arbitrage et Comité d'Arbitrage et Sui
 - Le Comité Arbitrage et Sui, validé direction cible et approuvé en comité d'arbitrage, valide le dossier produit et valide le dossier produit pour proposer un plan de relance
 - Note : les notes de produit s'ajoutent au dossier produit, support OC ou E spécifique, nouvelle garantie ou nouvelle tarification préconisée
- Elaboration de dossier produit pour obtention de sign-off**
 - La Fiche produit est présentée au Comité Arbitrage et Sui
 - La Fiche s'ajoute au dossier produit et est présentée au Comité Arbitrage et Sui
 - La Fiche s'ajoute au dossier produit et est présentée au Comité Arbitrage et Sui
- Validation du produit**
 - Le dossier produit est présenté au Comité Arbitrage et Sui
 - Le Comité Arbitrage et Sui valide le dossier produit et valide le dossier produit
 - En cas de remarques émises par l'un des signataires, le Comité d'Arbitrage et Sui est saisi. Si nécessaire, pendant arbitrage en Comité Arbitrage et Sui
- Mise en place du produit**
 - Les aspects juridiques, la Direction Marketing et la Direction Technique Prévoyance
 - Elaboration des documents produits OC, BS, Fiche technique, OF, Interacts, Édition des documents de lancement, contrats, adhésions
 - Validation des documents produits OC et BS s'effectue par l'intermédiaire des signataires, validation OC à passer pour le produit dérivé
 - Mise en marché du produit

Périmètre	Risque	Stratégie et Activité			
Groupe	Comité des Risques	Comité Pilotage			
	Comité de pilotage des Risques	Comité Arbitrage		Comité Modèle	
		Comité de souscription n°1	Comité de souscription n°2	Comité de souscription n°3	Comité de souscription n°4
				Comité de souscription n°5	

Synthèse de notre intervention

Notre vision de l'organisation cible

Notre vision de l'organisation cible

Les principales questions du management

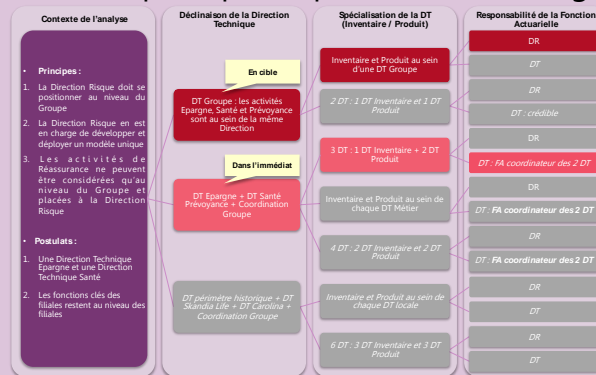
- La réassurance étant traitée en quasi-totalité par une même équipe, quelle répartition des tâches faut-il mettre en place pour garantir le respect du principe des « quatre yeux » ?
- Quels indicateurs de pilotage utiliser ?
- Quelle organisation de Direction Technique suite aux acquisitions ? Et quelle localisation de la FA ?

Préconisations

- Nous avons esquissé le raisonnement d'un pilotage selon le triptyque d'indicateurs Risques SCR, RNC et MCEV/NBV, en les liant aux indicateurs Métiers. Cette piste a été mise de côté suite à la redéfinition des objectifs de la mission et nous espérons avoir l'occasion prochainement d'aboutir notre réflexion.

Livrables

- Schéma des trajectoires de gouvernance possibles découlant des principales questions du management



- Atouts et limites de chaque trajectoire

Préambule :

- L'agresseur de deux DT : une pour l'inventaire et une pour le Produit (DT Matché) se justifie si l'inventaire du groupe justifie une activité à temps plein.
- Ce schéma se justifie principalement dans les grands groupes.

Atouts :

- Garantie de l'utilisation d'un modèle unique sur l'ensemble du périmètre assurantiel.
- Garantie d'une cohérence de l'haustabilité des risques au sein de la DR et auprès de la DG.
- Pas de conflit d'intérêts car la FA n'est pas au niveau des métiers.

Limites :

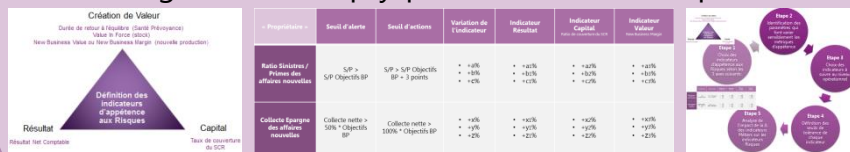
- Par rapport à la situation actuelle et notre connaissance limitée du calendrier d'intégration de Skandia et LegalGeneral, la trajectoire et le délai de mise en œuvre pourrait être assez long. Dès lors, il pourrait être nécessaire de passer par l'une et/ou l'autre des options B et C.
- Il faudra veiller à conserver l'indépendance de la FA au sein de la Direction des Risques (tel que cela existe aujourd'hui).
- Difficultés de construire une équipe stable sur la durée qui ne ferait que de l'inventaire.
- Cette limite est renforcée si la production des BE S2 est au niveau de la DR.

Points d'attention

- Les prérequis de positionnement des fonctions clés au niveau des filiales et d'une DT par métier ne sont pas respectés.
- Le lien avec les métiers est réduit ce qui implique un soin particulier dans les process destinés à mettre en oeuvre des tarifs (practique / proximité marchés).

Fonction de modèle	Développement	Validation
S2 Passif	DR	DT Inventaire
S2 Actif / ALN / ALN/G	DR	DR
Passif (Prévoir)	DR	D'Accès
MCEV	DR	DR
Rising / Rentabilité	DR	DT Prévoir
IRIG	DR	D'Compex

- Pilotage selon le triptyque d'indicateurs Risques



Notre vision de la Comitologie cible

Méthodologie

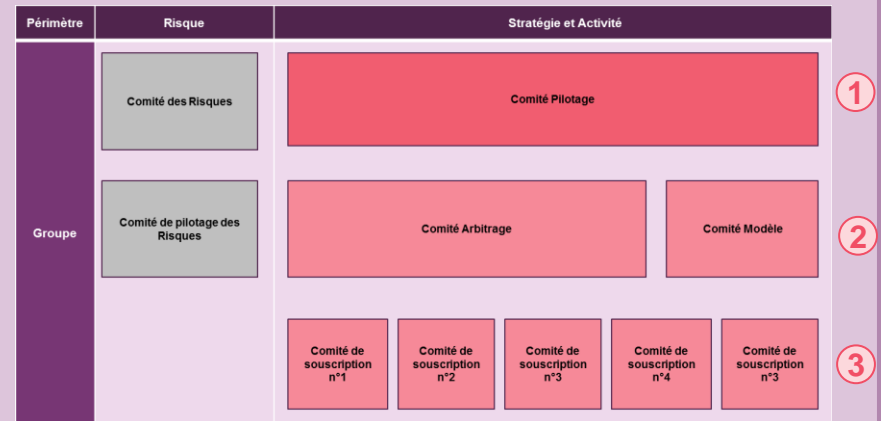
- Analyse des comités existants
- Echanges avec l'organisme
- Proposition d'une comitologie conforme à nos premières conclusions et recommandations

Préconisations

- Une réorganisation des comités avec une articulation plus claire pour faciliter la mise en œuvre du système de gestion des risques :
 - 1 un comité « chapeau » avec les dirigeants pour piloter et coordonner le groupe, et arbitrer sur la ligne 2
 - 2 un comité Modèle pour garantir l'unicité du modèle et de son utilisation et un comité d'arbitrage de la ligne 3
 - 3 des comités de souscription par marché et des comités de développement s'appuyant sur des Groupe de Travail pour lancer les produits

Livrables

- Schéma de la Comitologie cible



- Description de la Comitologie Cible

Comité	Objectifs	Missions	Participants	Fréquence
Comité Modèle Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Unicité du modèle • Partage d'expertise • Communication Modèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins en développement • Recensement des besoins en développements et proposition de priorisation • En cas de désaccord et/ou dépassement de budget, arbitrage effectué par le Comité Pilote Coordination Groupe • Animation de la communauté Actuarielle (Présentation Etudes Actuarielles à l'appui du modèle) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Direction Risque (animateur) • La Fonction Clé Actuariat • La Direction Technique • La Direction de la gestion des Placements • La Direction Comptable 	A minima 3 fois par an et en fonction du calendrier d'arbitrage budgétaire

Synthèse de notre intervention

Notre vision de la comitologie cible – Précisions

■ Une comitologie adaptée à la mise en œuvre du système de gestion des risques, avec des missions et des participants identifiés

► Une description de chaque comité, avec :

- Les objectifs
- Les missions
- Les participants
- La fréquence

► Illustration pour un comité :

Comité	Objectifs	Missions	Participants	Fréquence
Comité Modèle Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Unicité du modèle • Partage d'expertise • Communication Modèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins en développement • Recensement des besoins en développements et proposition de priorisation • En cas de désaccord et/ou dépassement de budget, arbitrage effectué par le Comité Pilotage Coordination Groupe • Animation de la communauté Actuarielle (Présentation Etudes Actuarielles à l'appui du modèle) 	<ul style="list-style-type: none"> • La Direction Risque (animateur) • La Fonction Clé Actuariat • La Direction Technique • La Direction de la gestion des Placements • La Direction Comptable 	<p>A minima 3 fois par an et en fonction du calendrier d'arbitrage budgétaire</p>

Notre vision des process cibles

Méthodologie

- Proposer des process permettant de faciliter le dispositif de gestion des risques en accord avec l'organisation et la comitologie proposée

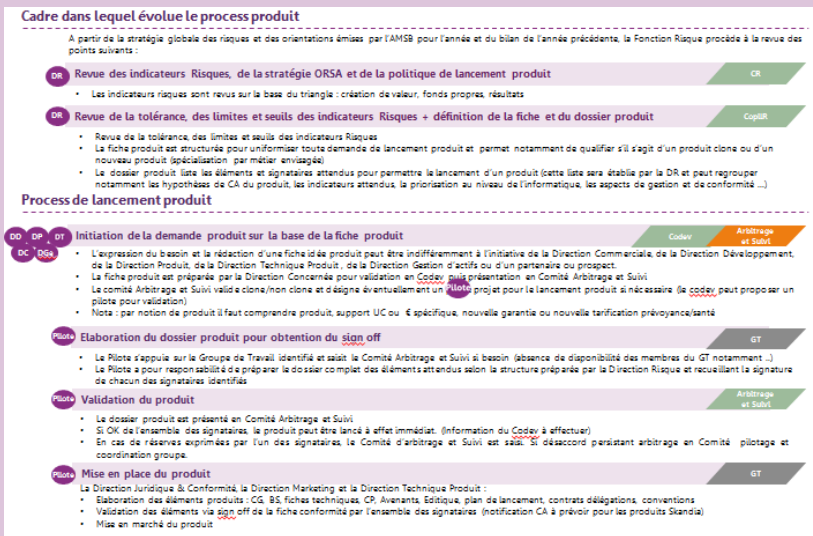
Préconisations

- Schématisation de trois process en accord avec nos conclusions :
 - Modèle : un modèle unique, avec des acteurs (utilisateur, contrôleur, responsable, propriétaires) clairement identifiés pour chaque risque
 - Réassurance : considération au niveau du groupe et placée sous la responsabilité de la DR, en veillant à respecter le principe des « quatre yeux » en partageant les tâches avec la DT et au sein de services « étanches » de la DR
 - Lancement produit : le process respecte la nouvelle comitologie
 - Dérogation Epargne

Livrables

- Schéma des process Modèle, Réassurance et Lancement produit, avec chaque contributeur et les instances de validation

Illustration : Process de lancement produit



■ Des processus uniformisés : illustration sur la réassurance

Cadre dans lequel évolue le process de réassurance

DR

Stratégie et profils de risques

Comité
Risque

- A partir de la stratégie globale des risques et des orientations émises par l'AMSB, la Fonction Risque procède à l'évaluation de l'impact de la stratégie sur le profil de risques :
 - Identification des risques et des facteurs de risques
 - Vérification de l'adéquation des politiques et identifie, le cas échéant, des évolutions à apporter à ces documents

DR

Revue de la politique de réassurance

Comité
Risque

La Direction Risques met à jour la politique de réassurance sur :

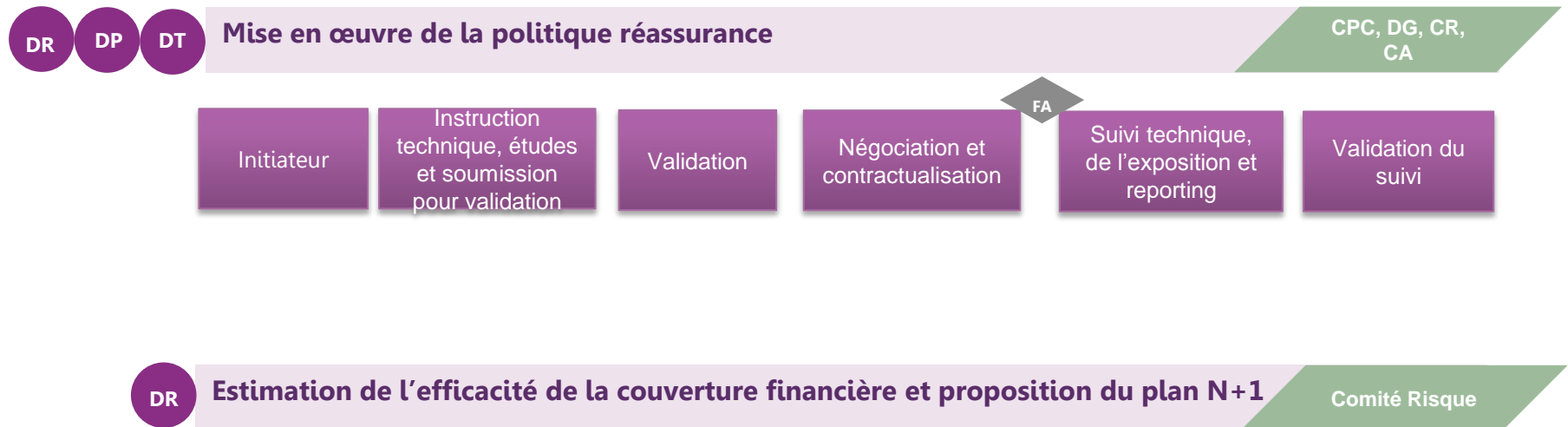
- les besoins en réassurance : taux de cession, montant de plein de conservation, du plein de souscription, etc.
- la structure du transfert de risque et son optimisation

La Direction Risques identifie, met en œuvre et suit :

- Les risques de réassurance, leurs indicateurs de suivi et leur modélisation
- Les management actions à mettre en œuvre en cas de dérive des profils de risques (ex : changement de réassureur...)
- Les scénarios de stress sur les paramètres et hypothèses des risques de réassurance à appliquer dans le cadre de l'évaluation du Besoin Global de Solvabilité de l'ORSA

■ Des processus uniformisés : illustration sur la réassurance

Process de réassurance



La Direction Risque évalue l'efficacité de la réassurance avec l'aide de la Direction Technique:

- Suivi des résultats annuels de réassurance
- L'évaluation de l'atténuation de la volatilité des fonds propres due à la réassurance