

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le

Par : Nadejda DIADITCHEVA et Charles TOLI

Titre : **Eléments d'un plan de rétablissement : cas d'une entité d'un groupe de Réassurance internationale**

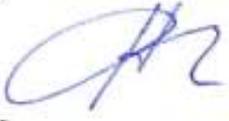
Confidentialité : NON OUI (Durée : 1an 2 ans)

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

Membres présents du jury :

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

(après expiration de l'éventuel délai de confidentialité)

Nom : DIADITCHEVA	
Prénom : Nadejda	
Signature du stagiaire	

Si binôme :

Nom : TOLI
Prénom : Charles
Signature du stagiaire



Table des matières

1	INTRODUCTION	3
1.1	CREATION D'UN REGIME DE RESOLUTION POUR LE SECTEUR DE L'ASSURANCE	3
1.2	OBJET DE L'ETUDE DE CAS	3
2	PRESENTATION ET ANALYSE STRATEGIQUE DE REINSURE FRANCE	4
2.1	PRESENTATION DU GROUPE ET DE L'ENTITE	4
2.2	REVUE DE L'UNIVERS DES RISQUES	4
2.3	APPROCHE D'EVALUATION DES RISQUES	5
2.4	CARTOGRAPHIE (HEAT MAP) DES RISQUES DE REINSURE FRANCE	6
3	GESTION DU CAPITAL ET RISQUE DE LIQUIDITE : APPETENCE ET INDICATEURS DE SUIVI	7
3.1	GESTION DU CAPITAL	8
3.2	LE RISQUE DE LIQUIDITE	9
4	LE PLAN RETABLISSEMENT	10
4.1	GOVERNANCE ET PROCESSUS D'ACTIVATION DU PLAN RETABLISSEMENT	10
4.2	METHODE D'ANALYSE DES MESURES DE REDRESSEMENT	11
4.3	RESULTAT DE L'ANALYSE DES MESURES DE REDRESSEMENT	12
5	CAS PRATIQUE : LE REDRESSEMENT DU RATIO DE SOLVABILITE APRES UN CHOC	13
5.1	PRESENTATION DE LA SITUATION DE CRISE	13
5.2	APPLICATION DE LA STRATEGIE DE RETABLISSEMENT PAR INJECTION DE CAPITAL	15
5.3	ANALYSE QUALITATIVE DES AUTRES STRATEGIES DE RETABLISSEMENT	16
5.3.1	<i>Apport de capital par emprunt</i>	17
5.3.2	<i>Réassurance traditionnelle</i>	17
5.3.3	<i>La réassurance financière</i>	18
5.3.4	<i>Réassurance LPT/ADC</i>	18
5.3.5	<i>Gestion actif/passif</i>	18
5.3.6	<i>Stratégies de couverture</i>	19
5.3.7	<i>Mise en place d'un modèle interne partiel ou total</i>	20
6	CONCLUSION	20
7	ANNEXES	21
7.1	ANNEXE 1 : RISQUES MATERIELS DE REINSURE FRANCE	21
7.2	ANNEXE 2 : PRINCIPAUX ELEMENTS ATTENDUS PAR LE REGULATEUR DANS LE PLAN PREVENTIFS DE RETABLISSEMENT	24
8	BIBLIOGRAPHIE	25

1 Introduction

1.1 Création d'un régime de résolution pour le secteur de l'assurance

Par l'ordonnance n° 2017-1608 du 27 novembre 2017 relative à la création d'un régime de résolution pour le secteur de l'assurance, la France s'est dotée d'un mécanisme de rétablissement et de résolution des entreprises d'assurance en cas de risque de faillite anticipé.

L'ordonnance prévoit que les plus grands groupes d'assurance français élaborent les plans préventifs de rétablissement (Code des Assurances, Article L311-5).

Le plan préventif de rétablissement individuel ou de groupe vise à faire face à une détérioration significative de la situation financière des entités concernées ou du groupe concerné en cas de crise. Le plan de rétablissement s'inscrit dans la suite logique de Solvabilité 2 et, étant complémentaire au dispositif ORSA, s'intéresse à la gouvernance, aux modalités opérationnelles et à la mise en place des procédures et des stratégies en cas de risque aggravé. Dans les orientations données en 2016, le CSF¹ précise que « le plan de redressement sert de guide au redressement d'une entreprise en difficulté ».

Le 31 janvier 2019, l'ACPR a publié une note sur la déclinaison opérationnelle du régime des plans préventifs de rétablissement pour le secteur des assurances. La synthèse des principaux éléments attendus par le régulateur dans le Plan Préventif de rétablissement² est présenté sous forme d'un schéma dans l'annexe 2. Ce plan peut servir de fil conducteur à chaque entreprise pour établir leur propre plan de rétablissement.

1.2 Objet de l'étude de cas

En s'inspirant de ce mécanisme règlementé pour les grands groupes, de l'approche proactive de gestion des risques visant à augmenter la résilience de l'entreprise aux différents chocs, nous proposerons des éléments d'un plan de rétablissement ou de redressement (dans la suite de cette étude, nous utiliserons ces deux expressions de manière interchangeable) d'une entité, Reinsure France, d'un groupe de réassurance international fictif Reinsure Ltd.

Tout d'abord, nous présenterons l'entité et son cadre ERM. Ensuite, nous poserons des éléments d'un plan de redressement en nous focalisant sur le monitoring des différents indicateurs, le processus de déclenchement du plan de redressement et le choix de la stratégie de redressement.

Nous proposerons différentes stratégies, une « boîte à outils », qui peuvent être mises en place à horizon d'un an pour redresser la solvabilité et la liquidité de l'entité. Le processus du choix de la (des) stratégie(s) à implémenter sera décrit sur la base d'analyse des causes des difficultés rencontrées par l'entreprise et en distinguant les solutions retenues en fonction de l'horizon temporel recherché : court, moyen ou long terme.

Une étude de cas, sur la base d'un scénario, nous permettra d'appliquer des stratégies identifiées à notre compagnie dans une situation de crise.

¹ Le Conseil de stabilité financière

² <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2019/03/fr-france-lettre-d-actualite-reglementaire-assurance-9.pdf>

2 Présentation et analyse stratégique de Reinsure France

2.1 Présentation du groupe et de l'entité

Le groupe Reinsure Ltd est une société cotée en bourse et domiciliée aux Bermudes, dont la note financière est A+. Ce groupe fournit principalement des services de réassurance à l'échelle mondiale par l'intermédiaire de ses filiales.

Reinsure France est une filiale à 100 % du Groupe de Réassurance Reinsure Ltd et soutient donc la stratégie globale de sa maison mère, en réassurant des risques Non-Vie. Reinsure France a son siège social à Paris, donc toutes ses branches d'activités sont sous la supervision de l'ACPR.

Reinsure France s'attache à maintenir un portefeuille diversifié de risques sur une large gamme de produits avec une diversification géographique appropriée, à gérer activement son capital sur l'ensemble de son portefeuille et sur la durée du cycle de marché de la réassurance, déterminé par la concurrence, le montant des capitaux et la capacité du secteur, les sinistres et le rendement des investissements.

Reinsure France offre de la réassurance de dommages et dans certaines lignes spécialisées, en particulier l'agriculture, l'aviation, le crédit, les dommages aux biens des entreprises, la marine et l'énergie et la responsabilité civile. La plupart des traités offrent des couvertures proportionnelles, mais Reinsure France souscrit également des couvertures en excédent de sinistres et des affaires facultatives.

Reinsure France utilise la rétrocession externe et interne pour protéger et gérer l'adéquation de son capital, améliorer sa capacité de souscription, réduire la volatilité de ses résultats.

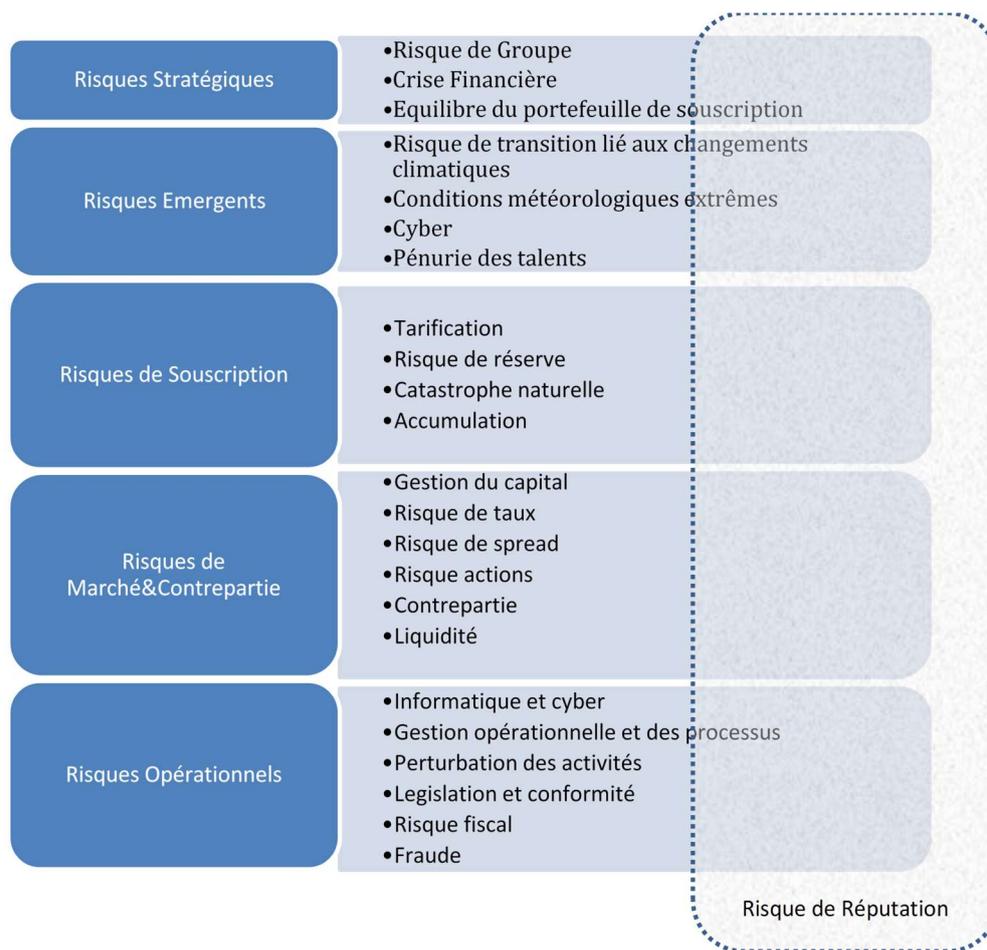
Le portefeuille d'investissement de Reinsure France est composé principalement d'obligations d'État et d'entreprises à court terme très bien notées. Le plan d'investissement de Reinsure France vise à maintenir des résultats attrayants dans un environnement de marché aux rendements comprimés qui devrait se maintenir.

2.2 Revue de l'univers des risques

Reinsure France procède régulièrement à des revues des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs. Le Chief Risk Officer (CRO) coordonne ce processus qui permet d'identifier tout nouveau risque et toute tendance importante.

L'univers des risques de Reinsure France comprend des risques stratégiques, de souscription (réassurance), de marché, des risques émergents, de réputation et aussi des risques opérationnels. Les risques de réputation peuvent entraîner des pertes financières importantes ou une sous-performance stratégique à l'avenir, ou encore la perte d'activités futures mais l'ampleur de ces risques est souvent difficile à quantifier en standalone. C'est pourquoi les risques stratégiques, les risques émergents, les risques de souscription, les risques financiers et les risques opérationnels sont évalués en tenant compte de leur impact potentiel sur la réputation

de Reinsure France. Ces risques sont ensuite structurés en sous-catégories. Chaque sous-catégorie de l'univers des risques est évaluée. La description détaillée des risques est présentée dans l'annexe 1.



2.3 Approche d'évaluation des risques

Le processus d'évaluation des risques consiste dans un premier temps en un examen des risques de l'entreprise en utilisant l'univers de risque. Les mesures de risque de Reinsure France sont définies dans le cadre de la formule standard de Solvabilité II ou basées sur les mesures utilisées au sein du groupe Reinsure Ltd, y compris le modèle de capital du groupe.

Dans l'évaluation des risques, les scénarios et les risques sont évalués en fonction de leur probabilité, de leur impact financier, de leur pertinence en matière de conformité et de leur impact sur la réputation. Les risques matériels sont représentés à l'aide d'une échelle de probabilité et d'impact, en se basant sur les notations suivantes :

	Faible (F)	Modéré (M)	Elevé (E)	Très élevé (TE)
Probabilité	$x < 2\%$	$2\% \leq x < 10\%$	$10\% \leq x < 20\%$	$20\% \leq x$
Impact (pour les risques quantifiables)	$x < 56 \text{ M€}$ (5% des fonds propres)	$56 \text{ M€} \leq x < 112 \text{ M€}$ (5% à 10% des fonds propres)	$112 \text{ M€} \leq x < 224 \text{ M€}$ (10% à 20% des fonds propres)	$224 \text{ M€} \leq x$ (plus de 20% des fonds propres)
Impact sur la réputation	Aucun impact	Impact limité	Impact grave sur la capacité commerciale	Perte de confiance de marché
Impact réglementaire	Aucun impact	Impact sans gravité	Impact grave, entraînant les amendes	Impact grave, entraînant la perte de la licence

L'évaluation des risques est faite avec les responsables opérationnels des risques en définissant les scénarios pertinents pour chaque risque, ainsi que les contrôles et les plans d'action. Les responsables de risques proposent les probabilités d'occurrence et les impacts de chaque risque.

Les risques quantifiables sont évalués sur la base de leur impact financier en pourcentage des fonds propres. Chaque événement financier ou opérationnel défavorable majeur est potentiellement préjudiciable à la réputation de la société. L'impact sur la réputation n'est pas évalué séparément. La détermination de la note globale du risque est principalement basée sur la probabilité et l'impact financier, ajusté de manière appropriée pour les impacts réglementaires et de réputation. La détermination des impacts réglementaires et de réputation est basée sur le jugement du propriétaire du risque. Ces notations sont communiquées au comité des risques dans une cartographie des risques.

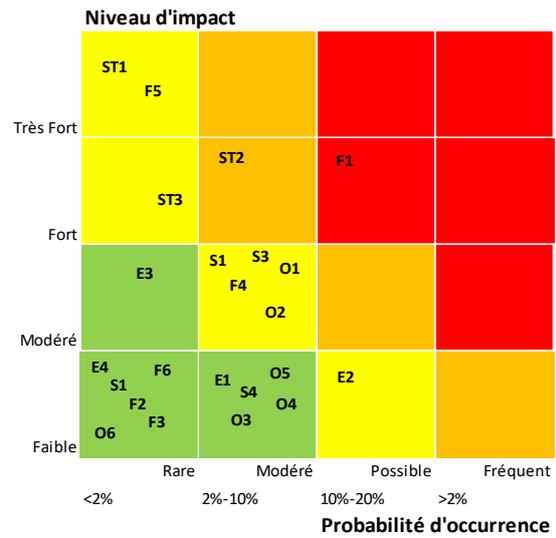
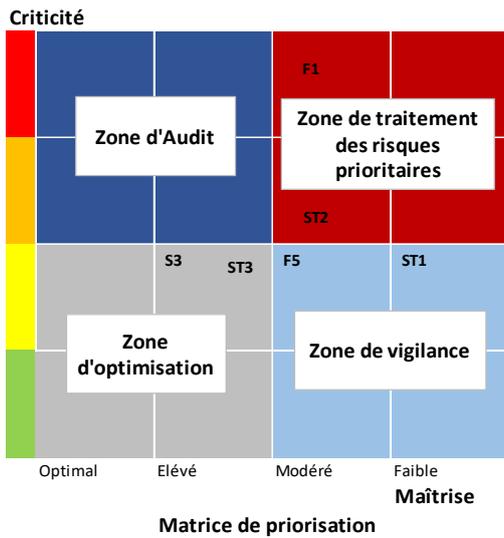
2.4 Cartographie (Heat Map) des risques de Reinsure France

Le résultat de l'évaluation des risques est documenté par la suite dans un rapport. En outre, les principaux risques identifiés seront reflétés dans le cadre de l'appétence aux risques et inclus dans le suivi trimestriel des principaux risques au sein du comité des risques.

Reinsure France réalise la communication sur les risques identifiés sous forme de la cartographie des risques complète :

- Le « Heat map » traditionnel (axes retenus : impact/probabilité),
- Analyse dynamique de criticité/maîtrise des risques.

Le « Heat Map » traditionnel met en évidence le risques bruts (avant la mise en place des mesures d'atténuation à date). L'analyse complémentaire en termes de criticité et maîtrise permet mettre en évidence deux risques prioritaires : celui de la survenance d'une crise financière (ST2) et de la gestion du capital non-adapté (F1)



ST1	Risque de Groupe	F1	Gestion du capital
ST2	Crise Financière	F2	Risque de taux
ST3	Equilibre du portefeuille de souscription	F3	Risque de spread
E1	Risque de transition lié aux chargement climatiques	F4	Risque actions
E2	Conditions météorologiques extrêmes	F5	Contrepartie
E3	Cyber	F6	Liquidité
E4	Pénurie des talents	O1	Informatique et cyber
S1	Tarification	O2	Gestion opérationnelle et des processus
S2	Risque de réserve	O3	Perturbation des activités
S3	Catastrophe naturelle	O4	Legislation et conformité
S4	Accumulation	O5	Risque fiscal
		O6	Fraude

3 Gestion du capital et risque de liquidité : appétence et indicateurs de suivi

Le groupe Reinsure Ltd ne capitalise pas ses filiales à un niveau leur permettant d'absorber des événements ponctuels et de rester toujours entièrement capitalisées, mais fonctionne plutôt sur le modèle selon lequel les filiales sont recapitalisées après un événement de grave épuisement du capital. Cela implique que les entités opérationnelles telles que Reinsure France soient capitalisées pour répondre aux exigences réglementaires et économiques, plus un tampon pour éviter les violations involontaires dues aux activités normales de réassurance. Les limites du ratio de solvabilité sont appliquées au-delà des exigences réglementaires afin de constituer une marge de solvabilité correspondant à l'appétence aux risques du conseil d'administration.

En fixant son appétence aux risques, le conseil d'administration de Reinsure France prend en compte les attentes des parties prenantes (en particulier le groupe Reinsure Ltd et les actionnaires, les cédants, le régulateur, les créanciers, les partenaires commerciaux et les employés) ainsi que l'environnement économique. Le conseil d'administration s'assure que son niveau d'appétence aux risques est conforme aux objectifs stratégiques, et qu'en particulier que la société est suffisamment capitalisée pour soutenir son plan d'activité.

Nous mettons en place les indicateurs clés de suivi des niveaux d'appétence aux risques fixés par le conseil d'administration Reinsure France et permettant de détecter toute violation nécessitant une activation rapide d'un plan de rétablissement. Les limites et seuils de tolérance de ces indicateurs de suivi et de détection sont déterminés à partir des scénarios stress tests effectués lors de l'évaluation des risques.

Pour ses principaux indicateurs de risque, Reinsure France distingue une zone verte, orange, rouge et violette comme suit :

Vert		La société est normalement censée opérer dans la zone verte.
Orange		La société tolère que certains indicateurs de risque clés soient temporairement dans la zone orange
Rouge		Si l'indicateur de risque clé dépasse la zone orange et entre dans la zone rouge, il n'est pas automatiquement considéré comme une violation du cadre de l'appétit pour le risque
Violet		Si les principaux indicateurs de risque entrent dans la zone violette la société doit en informer le régulateur

Toute violation de l'appétence aux risques doit être rapidement signalée au conseil d'administration. Le comité des risques recommandera au conseil d'administration les mesures appropriées pour remédier à la déviation.

Le passage de l'indicateur dans la zone « rouge » sera porté à la connaissance du conseil d'administration. Le conseil d'administration tiendra compte de la nature du risque concerné, du profil de risque de la société et des circonstances environnantes afin de décider si l'écart doit être considéré comme important et peut décider d'en faire la communication au régulateur.

3.1 Gestion du capital

L'objectif de Reinsure France est de détenir un capital suffisant pour faire face à toutes ses obligations envers les cédantes, satisfaire aux exigences réglementaires et préserver sa capacité à poursuivre son activité afin de pouvoir offrir des rendements à son actionnaire.

Reinsure France utilise la formule standard de Solvabilité II pour calculer son besoin en capital réglementaire et souhaite maintenir ses fonds propres au-dessus de l'exigence réglementaire en maintenant son ratio de solvabilité supérieur à 120 % en toute circonstance.

Elle vise également à détenir un capital de haute qualité, avec une préférence pour le capital de première catégorie.

En matière du suivi du risque de solvabilité, nous proposons de faire évoluer le dispositif déjà existant et de mettre en place une échelle de solvabilité indiquant les mesures à prendre par la Direction en fonction du niveau de solvabilité. Ce mécanisme, adapté par un autre réassureur³, nous semble être très utile car il permet

³ Source : <https://www.scor.com/fr/la-gestion-des-risques>

d'affiner le suivi du risque de solvabilité et introduit le niveau maximal de la couverture à ne pas dépasser afin d'optimiser l'utilisation du capital.

		Mésures	Niveau hiérarchique
140% < x	Supérieur au niveau optimal	Réallocation du capital	Conseil d'Administration
135% < x ≤ 140%	Niveau optimal	Peaufiner les stratégies de souscription et de gestion d'actifs	Comité Exécutif
130% < x ≤ 135%	Confort	Réajuster la stratégie de souscription et de gestion d'actifs	Comité Exécutif
120% < x ≤ 130%	Inférieur au niveau optimal	Réorienter la stratégie de souscription et de gestion d'actifs vers le niveau optimal	Conseil d'Administration
100% < x ≤ 120%	Alerte	Restaurer le niveau de solvabilité financière Déclencher le plan de rétablissement Communiquer au superviseur	Conseil d'Administration
x ≤ 100%	SCR de l'entreprise	Soumettre le plan de rétablissement au superviseur	Conseil d'Administration

Compte tenu du lien fort de Reinsure France avec sa maison mère et du fait que la dégradation de la solvabilité de Reinsure Ltd aurait un impact fort sur la solvabilité et la réputation de Reinsure France, nous proposons d'inclure le ratio de solvabilité de la maison mère dans le reporting régulier de la filiale.

Indicateurs clés de risque	Vert	Orange	Rouge	Violet
Risque de Contrepartie Reinsure Ltd : BSCR	≥ 150%	150% > x ≥ 120%	120%	120%

BSCR: The Bermuda Solvency Capital Requirement

Le risque de détenir un capital insuffisant peut par exemple résulter de l'évaluation inadéquate de la position de solvabilité en temps normal ou en période de crise et d'une réaction insuffisante en temps voulu aux événements ayant un impact sur la position de solvabilité. C'est pourquoi les procédures d'escalade prescrites en cas de détérioration du ratio de solvabilité, et les processus d'évaluation de l'impact des événements importants et des développements significatifs sur la position de solvabilité, y compris un suivi plus fréquent en cas de crise sont essentiels dans le cadre de la mise en place d'un plan rétablissement.

3.2 Le risque de Liquidité

Le risque de liquidité n'est pas explicitement formulé dans la formule standard. Toutefois, Reinsure France pourrait être confronté à des problèmes de liquidité dus à des sinistres importants, par exemple à la suite d'une catastrophe, ou à des investissements inappropriés. L'appétence de la société est de maintenir un niveau suffisant de liquidités et d'investissements liquides pour faire face à ses obligations lorsqu'elles arrivent à échéance.

Le risque de liquidité doit être pris en compte en parallèle avec celui de solvabilité, car les deux risques peuvent se réaliser parfois ensemble ou encore que l'un pouvant entraîner l'autre selon le type d'évènement à l'origine des difficultés financières.

D'une manière générale, une crise de liquidité peut être causée soit par une augmentation de cash-flow sortant (le paiement) et / ou le changement de l'horizon temporel de ces paiements, soit par la baisse des liquidités disponibles soit les deux en même temps.

Parmi les événements pouvant contribuer à la réalisation du risque de liquidité on distinguera ceux de nature systémique (impactant tout le marché) :

- Événements conduisant à la hausse importante de sinistralité, en particulier les catastrophes naturelles et les pandémies,
- Évolution défavorable des marchés financiers (taux, change, etc.),

Et ceux, du caractère idiosyncratique :

- Détérioration importante de la situation financière attestée, par exemple, par une dégradation de la notation par les agences de rating, ou perte de capitaux propres importante,
- Sous-tarification des produits, provisionnement insuffisant,
- Amende infligée par les autorités.

Nous considérons comme actifs liquides, le cash et les placements à court terme ainsi que les obligations d'états et les obligations d'entreprises de haute qualité détenus par Reinsure France dans son bilan. Nous proposons d'utiliser comme indicateur du suivi du risque de liquidité le ratio des actifs liquides par provisions techniques nettes de rétrocession conformément à l'appétence du conseil d'administration.

Indicateurs clés de risque de liquidité	Vert	Orange	Rouge	Violet
Ratio total actif liquides (*) sur provisions techniques nettes	≥ 160%	160% > x ≥ 120%	120% > x ≥ 80%	80% >

(*) Actifs liquides = cash + placements a court terme + obligations d'états + les obligations d'entreprises de haute qualité

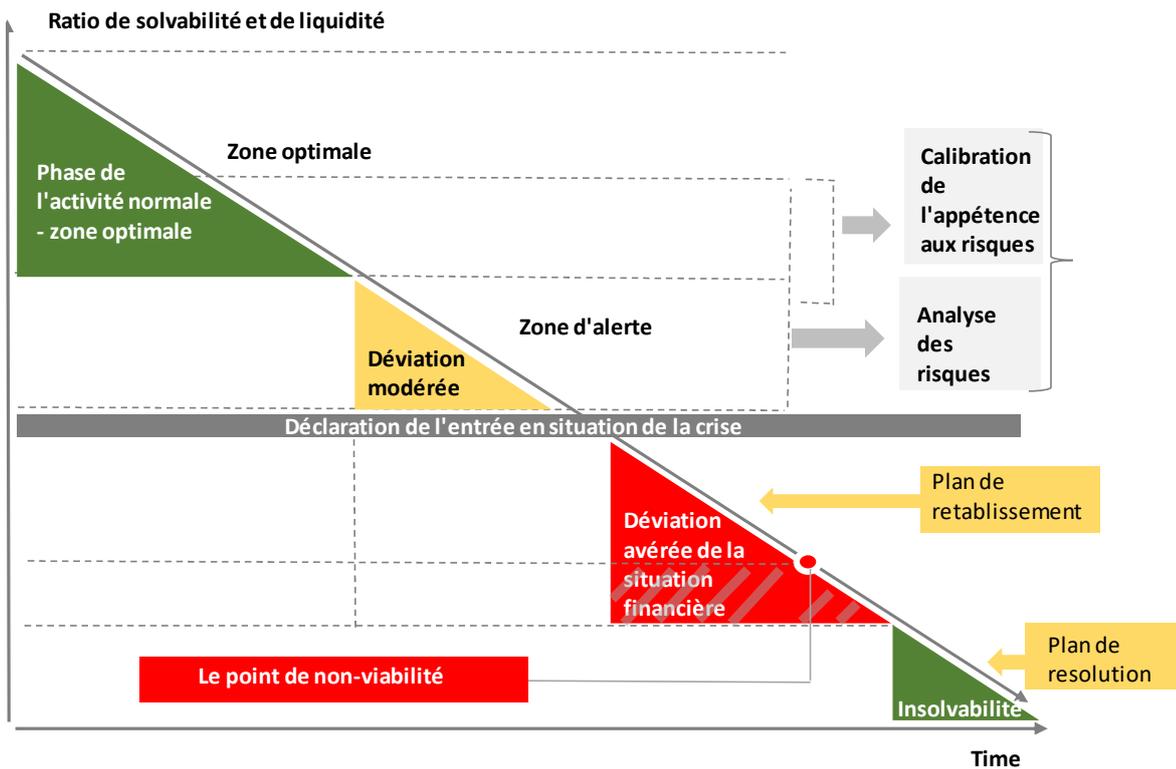
4 Le plan rétablissement

4.1 Gouvernance et processus d'activation du plan rétablissement

Le plan de rétablissement est intégré dans la politique générale de gestion des risques de Reinsure France. Le conseil d'administration de Reinsure France est responsable de la gestion efficace des risques. Il se charge de veiller à ce que la gouvernance, les indicateurs de déclenchement du plan, les mesures de recouvrement et les procédures de mise en œuvre définies dans le plan de rétablissement sont adaptés au profil de risque et à la structure opérationnelle de Reinsure France.

Le conseil d'administration a délégué certains pouvoirs de gouvernance des risques au comité des risques du conseil d'administration. Le comité des risques est mandaté pour garantir l'efficacité du plan de rétablissement. Il est responsable de la transmission des informations au conseil d'administration de Reinsure France et de la supervision de la mise en œuvre des mesures de recouvrement selon les instructions du conseil d'administration.

Le Chief Risk Officer (CRO) de Reinsure France est chargé de veiller à l'alignement approprié des principaux indicateurs d'appétence aux risques avec les indicateurs de recouvrement définis dans le cadre du plan. Le graphique suivant présente le cadre de déclenchement du plan de redressement pour chacun des indicateurs définis précédemment.



4.2 Méthode d'analyse des mesures de redressement

Nous nous inspirons du schéma proposé par Milliman Research dans son rapport « Recovery and Resolution Plans : Dealing with financial distress⁴ qui nous sert de fil conducteur pour l'analyse des mesures de redressement envisagées.

Solvabilité, Liquidité ou Performance Opérationnelle	• Est-ce que la stratégie devrait agir sur le redressement de la Solvabilité ou de la Liquidité de la compagnie?
Redressement (ou recouvrement) ou résolution	• S'agit-il de la stratégie du redressement qui permettra à l'entreprise de retrouver sa santé financière ou de la stratégie du recouvrement?
Temps	• La compagnie dispose-t-elle de suffisamment de temps pour implémenter la stratégie et obtenir les effets escomptés?
Faisabilité	• La stratégie est-elle réalisable ou dépend-elle de l'accord des tiers ?
Coût	• Est-ce que la compagnie peut supporter le coût de la mise en place de la stratégie et est-elle optimale du point de vue du coût ?
Facilité d'implémentation & Possibilité de maintenance	• Est-ce que l'entreprise dispose des compétences et des ressources nécessaires à mettre en place la stratégie et la faire vivre?
Impact	• Quel sera l'impact de la stratégie déployée ? Sera-t-il proportionnel à la gravité de la situation ?

⁴ Milliman Research Report « Recovery and Resolution Plans: Dealing with financial distress» Décembre 2016, Eoin King, Bridget MacDonnell

4.3 Résultat de l'analyse des mesures de redressement

Nous avons distingué trois principales catégories de mesures : l'augmentation des fonds propres, la réduction des expositions, la modification de la stratégie d'investissement ainsi que les autres mesures, que nous détaillons ci-après.

Augmentation des fonds propres								
	Solvabilité	Liquidité	Modalités	Temps	Faisabilité	Coût	Facilité d'implémentation & Possibilité de maintenance	Impact
Apport du capital par le groupe / les actionnaires	Solvabilité	Liquidité	- injection du capital - prêt de la maison mère	1 mois	Simple, Sauf si le Groupe est en difficulté ou a changé de stratégie	Dépend de la forme: injection du capital, prêt	Mise en place facile, surtout pour Reinsure France, car les accords sont conclus à l'avance	Fort
Apport de capital par emprunt	Solvabilité	Liquidité	- prêt ordinaire - prêt subordonné	3 mois	Simple sauf en période de la crise (possible d'indisponibilité en période de crise)	- peut être coûteux à LT - coût du prêt subordonné est plus élevé car plus risqué pour l'investisseur	Mise en place facile en principe, peut comporter le risque de taux (à gérer), alourdir le bilan, compromettre la possibilité d'emprunter dans le futur, baisser le rating si le taux d'endettement est élevé.	Fort

Reduction des expositions								
	Solvabilité	Liquidité	Modalités	Temps	Faisabilité	Coût	Facilité d'implémentation & Possibilité de maintenance	Impact
Réassurance traditionnelle	Solvabilité	Liquidité (si commission)	- proportionnelle - non-proportionnelle	1 mois	Simple sauf en période de la crise (possible d'indisponibilité en période de crise)	- Dépend du risque, de l'urgence, du réseau existant	Mise en place facile, surtout pour Reinsure France, car la politique de retrocessions externe est pratiquée par l'entreprise	Fort
Réassurance Financière	Solvabilité	Liquidité	Titrisation	6 mois	Difficulté de la mise en place	Coût élevé	Difficulté de la mise en place	Fort
Réassurance Retrospective	Solvabilité		LPT/ADC	1 à 3 mois	Peut dégrader la trésorerie	Coût dépend des sinistres transférés	Risque de liquidité	Fort

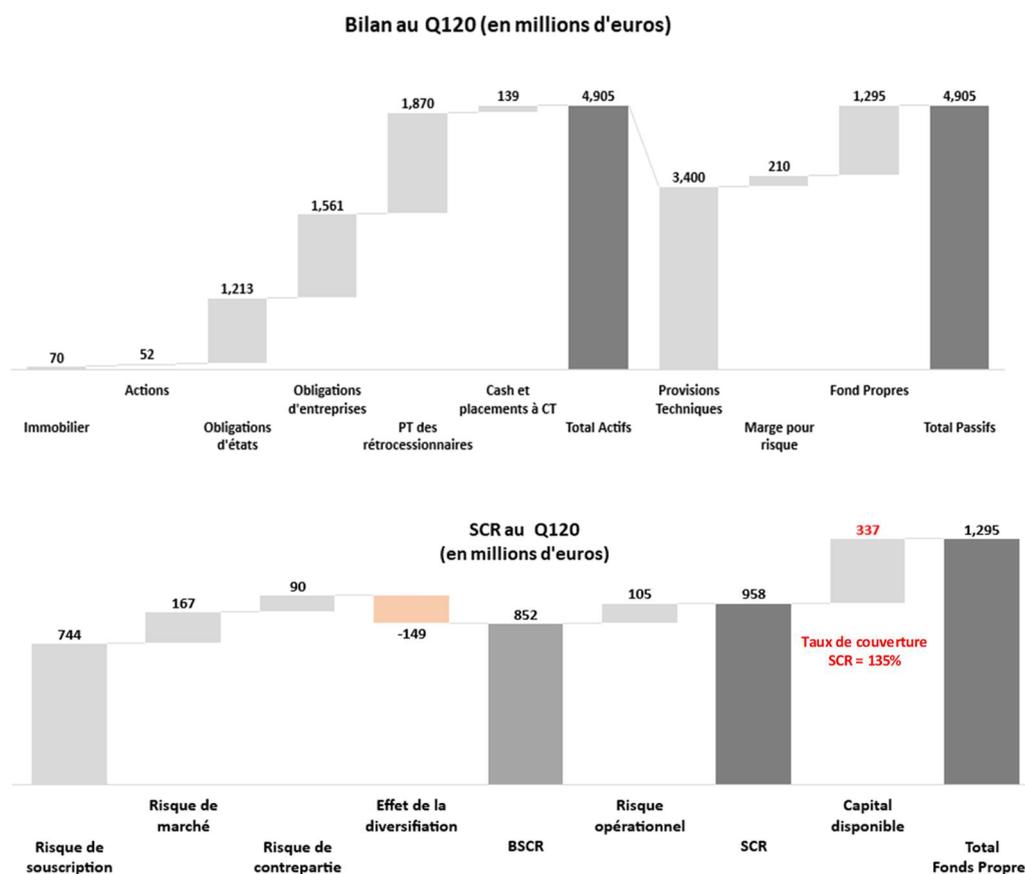
Modification de la stratégie d'investissement								
	Solvabilité	Liquidité	Modalités	Temps	Faisabilité	Coût	Facilité d'implémentation & Possibilité de maintenance	Impact
Gestion actif/passif	Solvabilité	Liquidité (à LT)	- à CT: baisse de la part des actifs risqués, - à LT: équilibrage du portefeuille	- Immédiat (si le marché des actifs risqué reste liquide) - à : 1 an	Relativement simple si l'entreprise possède des compétences en interne	Coût peut être élevé: coûts de transaction liés au rééquilibrage	La maintenance est possible si ressources internes	- à CT: Faible - à LT: Modéré
Stratégies de couverture	Solvabilité	-	achat des produits dérivés (standard ou sur mesure (options, swap de change, CDS...))	- Immédiat (si le marché reste liquide)	Simple sauf en période de la crise (possible d'indisponibilité en période de crise)	Coût peut être élevé	Risque opérationnel, risque de contrepartie, il faut bien mesurer l'impact	Faible sous la formule standard

	Autres mesures							Impact
	Solvabilité	Liquidité	Modalités	Temps	Faisabilité	Coût	Facilité d'implémentation & Possibilité de maintenance	
Mise en place d'un modèle partiel ou total	Solvabilité	-	Permettra de baisse de 40% Niveau de SCR	2-3 ans	Etape de validation par les autorités peut être long et complexe	Coût peut être élevé	le coût de maintenance peut être élevé	Fort
Transfert de portefeuille	Solvabilité	Liquidité	Démarche juridique assez lourde	3-6 mois	Simple si on trouve le preneur du risque	Coût dépend du portefeuille transféré	Pas de coût de maintenance	Fort

5 Cas pratique : le redressement du ratio de solvabilité après un choc

5.1 Présentation de la situation de crise

La situation de Reinsure France au 1^{er} trimestre de l'année est caractérisée par le ratio de solvabilité à 135%, ce qui place cet indicateur dans la zone entre « confort » et « niveau optimal ». Nous présentons ci-dessous le bilan simplifié et le SCR de Reinsure France au 1^{er} trimestre 2020.



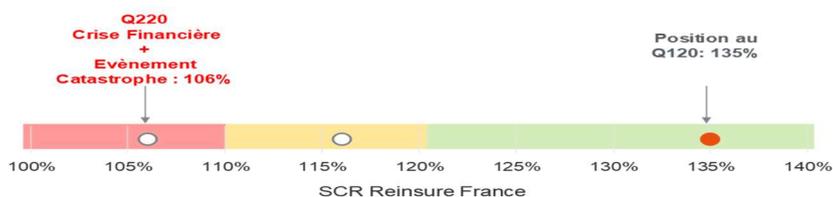
L'excédent de capital de Reinsure France au 1^{er} trimestre 2020 est de 337 millions d'euros.

La survenance d'une crise financière et d'un évènement de catastrophe naturelle au 2^{ème} trimestre de l'année impactent simultanément l'actif et le passif de Reinsure France et font baisser son ratio de solvabilité à 106% (zone « alerte »).

La crise financière se caractérise par :

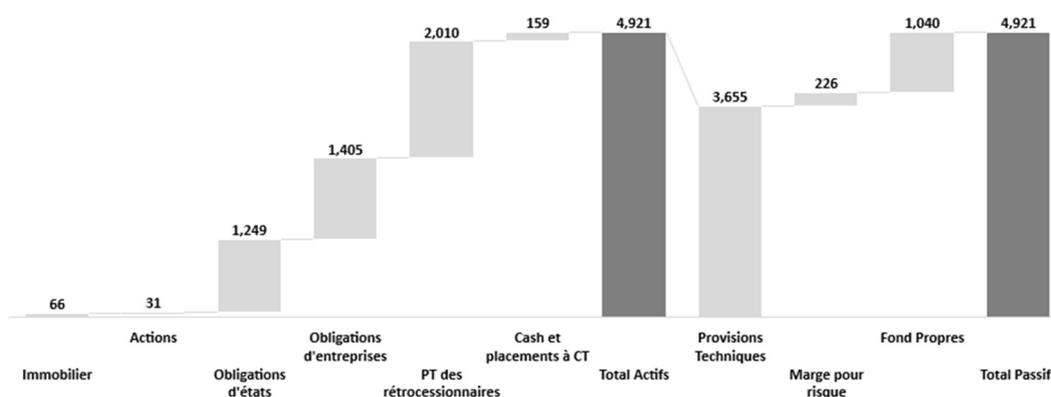
- Une baisse de la courbe taux d'intérêts de -100 bps
- Une augmentation des spreads des obligations d'entreprises de +400 bps. Reinsure France détenant une part importante de ses investissements à revenu fixe dans des obligations d'entreprises de qualité, le risque de spread est un risque matériel, en particulier la baisse de la valeur de marché due à l'augmentation systématique du spread de crédit en cas de crise financière.
- Une chute des marchés des actions impacte le rendement des actions de Reinsure France de -40%
- Une augmentation des provisions pour sinistres à payer (notamment pour les lignes de risques financiers tels que le crédit et la caution ainsi que l'impact des mouvements des taux d'intérêt sur la valeur actualisée de l'ensemble provisions techniques de Reinsure France. L'impact obtenu est une augmentation du passif de +5%,

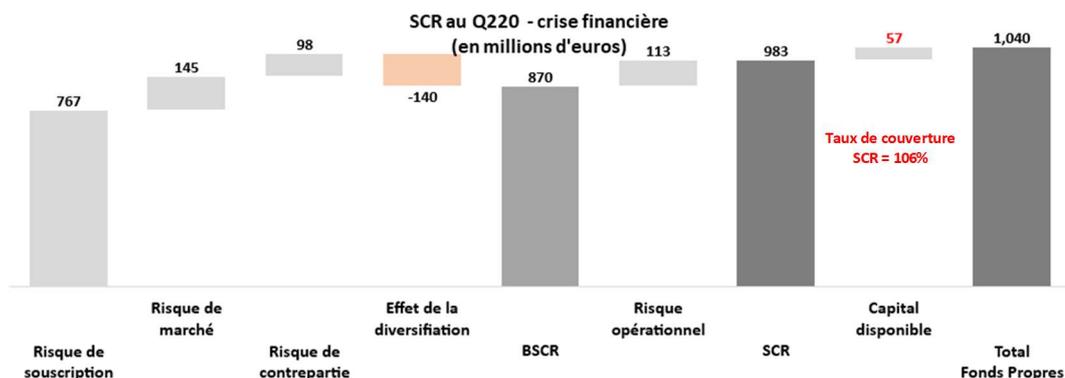
L'évènement catastrophe est quant à lui estimé à 85 millions d'euros brut de rétrocession.



Nous présentons ci-après les impacts de la crise sur les fonds propres et le SCR de Reinsure France.

Bilan au Q220 - crise financière (en millions d'euros)



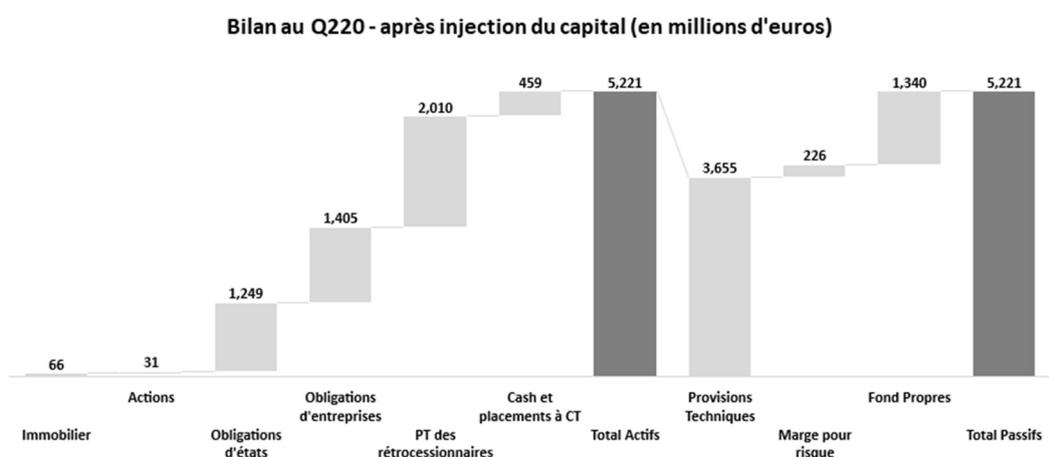


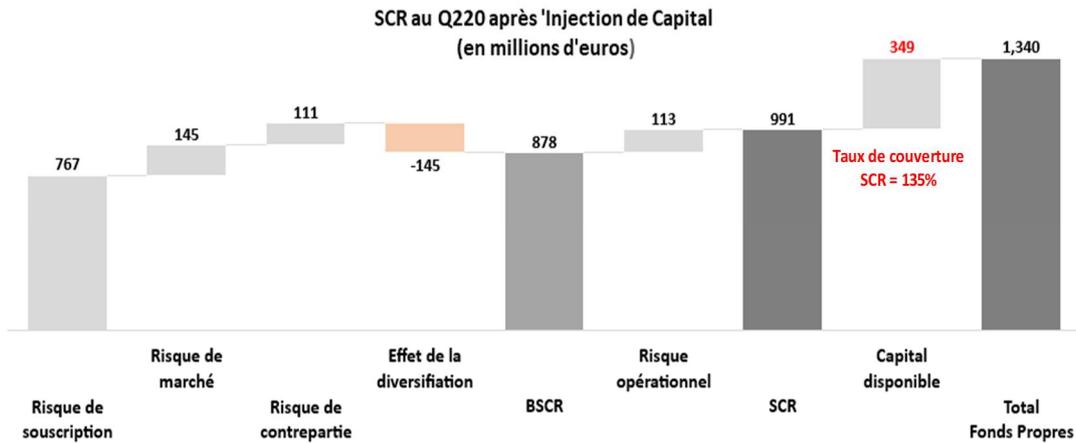
La baisse des actifs financiers (en excluant les provisions techniques des rétrocessionnaires) est de 4%. Les revenus d'investissement de 20 millions d'euros relatifs à une durée de 3 mois atténuent partiellement l'impact négatif sur les fonds propres. Les provisions techniques augmentent de 8% par rapport à la position au Q120. Comme mentionné précédemment, le ratio de solvabilité passe de 135% à 106%, nettement en dessous du niveau d'appétence de 120% de Reinsure France. Les pertes sur les rendements des investissements diminuent le risque de marché de 13%. Une baisse des courbes de taux et la réévaluation des réserves à la suite des pertes estimées dans les branches financières et l'évènement catastrophe naturelle augmentent le SCR Non-Vie ainsi que le risque de contrepartie.

Le SCR du risque opérationnel augmente à la suite de l'augmentation des provisions techniques. Par simplification, nous supposons que tous les autres sous-modules du SCR restent constants. Le SCR de Reinsure France demeure tout de même au-dessus de 100% et n'est donc pas en situation de violation de son niveau de solvabilité requis.

5.2 Application de la stratégie de rétablissement par injection de capital

Reinsure France a un accord de maintien du capital avec Reinsure Ltd qui peut être déclenché lorsque le ratio de solvabilité est en dessous de 120 %. L'injection du capital nécessaire pour que Reinsure France retrouve niveau de SCR de 135% équivalent à sa position au 1^{er} trimestre 2020 est de 300 millions d'euros.

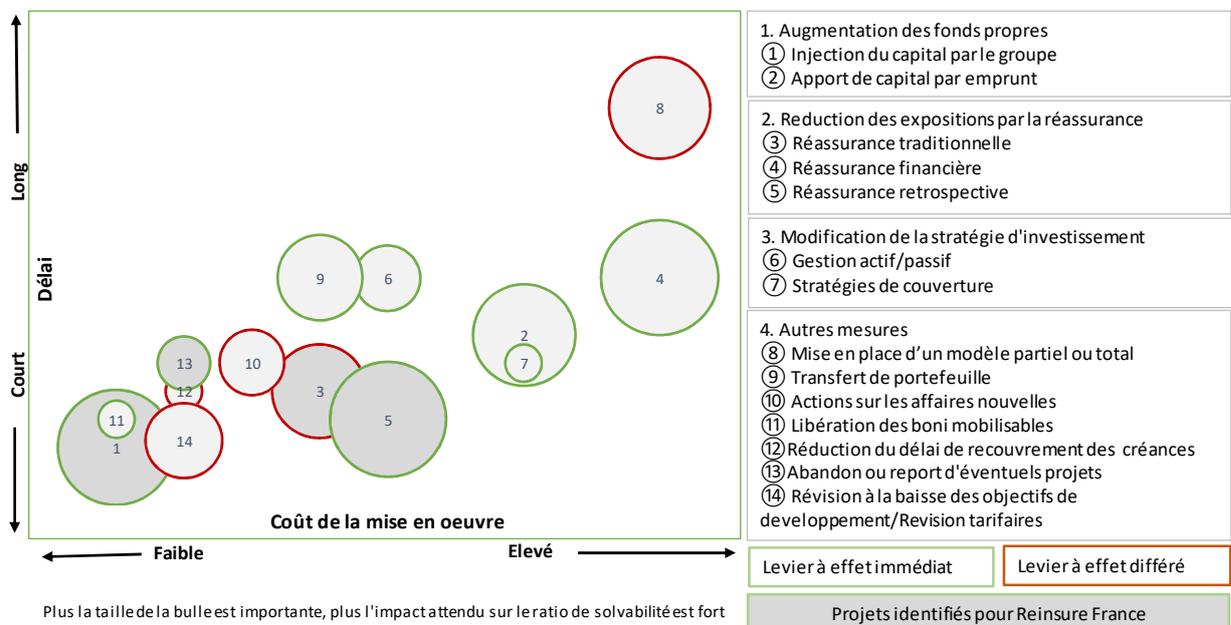




Toutefois, le financement du groupe peut ne pas toujours être disponible. Il existe un risque que le groupe ne soit pas en mesure de fournir le soutien financier ou qu'il ne soit pas disposé à le faire si cela a un fort impact sur ses objectifs stratégiques. C'est pourquoi nous analysons d'autres stratégies à soumettre au conseil d'administration de Reinsure France.

5.3 Analyse qualitative des autres stratégies de rétablissement

Le graphique ci-dessous résume les différentes stratégies de rétablissement possibles pour rétablir le SCR de Reinsure France.



5.3.1 Apport de capital par emprunt

Reinsure France peut utiliser de la dette soit ordinaire soit subordonnée comme autre stratégie pour lever des capitaux. Dans le cas de la dette ordinaire, Reinsure France serait obligée de payer des intérêts en échange du prêt, qui devra être remboursé selon des modalités précises. Les principaux avantages du financement par l'emprunt sont que Reinsure France recevrait une injection de fonds qui ne devra être remboursée qu'à une date ultérieure et qui pourrait être utilisée pour alléger la pression sur les liquidités ou pour financer sa croissance. Le principal inconvénient est le coût du financement car elle devra effectuer des versements à des moments précis. Bien que le contexte actuel de faibles taux d'intérêt soit généralement favorable, les remboursements d'intérêts peuvent être coûteux à long terme. Reinsure France pourra toutefois couvrir ce risque en utilisant un swap de taux d'intérêt. En outre, un endettement trop important au bilan peut affecter la perception de la solidité financière de Reinsure France, ce qui peut à son tour affecter le coût du financement et la capacité à lever du capital à l'avenir. De plus, même si l'obtention d'un prêt reste une démarche rapide et simple elle peut ne pas être disponible en période de crise financière.

A noter que la dette subordonnée pourrait également être utilisée pour couvrir les besoins en capital de Reinsure France car elle peut dans le cadre de Solvabilité II, être utilisée comme "fonds propres de catégorie 1". L'avantage étant qu'en cas de liquidation, Reinsure France n'aura pas à rembourser les prêteurs de la dette subordonnée tant que tous les autres passifs et créanciers garantis n'auront pas été payés. Les paiements d'intérêts sur la dette subordonnée sont généralement plus élevés que sur la dette ordinaire, compte tenu du risque accru du prêteur.

5.3.2 Réassurance traditionnelle

Une autre option que nous considérons pour le redressement financier de Reinsure France est la réduction des risques de son Bilan. Une réduction des risques encourus par l'entité peut se faire via la réassurance ou et/ou les solutions du marché des capitaux pour réduire son exposition aux risques. L'utilisation de ces techniques entraînerait une réduction du niveau des provisions techniques nettes de Reinsure France, de ses besoins en capitaux, ou des deux, certains changements ayant un effet immédiat. Le coût de la réassurance dépend des caractéristiques du contrat. Reinsure France doit donc arbitrer entre le niveau de cession du risque, le coût de cette cession et le gain en capital généré.

De manière générale, la réassurance a comme effet une baisse du besoin de capital pour le risque de souscription et une hausse du besoin en capital pour le risque de contrepartie. Dans le cas de la réassurance classique, les commissions versées par le réassureur à Reinsure France pourraient fournir à celle-ci des liquidités ou entraîner une augmentation de son actif net (capital) par le biais d'une augmentation des actifs du bilan. Cela impliquerait tout de même une augmentation du risque de contrepartie, qui pourrait toutefois être atténuée par la mise en place de collatéral. La réassurance choisie peut être de type proportionnelle ou non proportionnelle et interne (via une entité du groupe) ou externe.

Dans le cas de la réassurance proportionnelle, Reinsure France pourra réduire son risque de souscription mais transfère également une part des primes. Dans le cas d'un réassureur/ récessionnaire externe, cela signifie que Reinsure France renoncera à une partie des bénéfices qu'elle pourrait avoir sur les primes futures.

Dans le cas de la réassurance non proportionnelle, celle-ci pourrait limiter l'exposition de Reinsure France à un seul événement et réduire également le capital requis pour le risque de souscription.

5.3.3 La réassurance financière

Reinsure France pourrait aussi envisager de transférer certains de ses risques aux marchés des capitaux. Les moyens les plus courants pour ce faire sont les obligations catastrophes (Cat Bonds) ou des swaps. Reinsure France peut obtenir des liquidités et éventuellement des capitaux en émettant des Cat Bonds et en même temps réduire le risque de son bilan en transférant le risque de catastrophe aux investisseurs.

Reinsure France peut également recourir aux swaps de catastrophe sont similaires, mais l'événement déclencheur est lié à un indice de catastrophe et non au risque spécifique auquel Reinsure France pourrait être confronté. Cela signifie que Reinsure France serait exposée au risque de base. Bien entendu, ces options ne seront disponibles qu'avec l'accord du groupe et pourraient ne pas être envisageables dans le cas où Reinsure France serait déjà en difficulté financière. De plus ces options sont coûteuses et nécessitent un temps de mise en œuvre. Les obligations peuvent ne pas être disponibles à un moment de crise financière ou de marchés des capitaux frileux. Ces mesures peuvent toutefois être mise en place en amont en cas de besoin de se couvrir contre une forte exposition au risque de catastrophe. Si elles sont déjà en place, en cas de difficulté financière, Reinsure France peut être en mesure de déclencher ces options.

5.3.4 Réassurance LPT/ADC

Le traité de réassurance à caractère rétrospectif Loss Portfolio Transfer (LPT) peut permettre à Reinsure France de transférer au réassureur les sinistres à payer résultant de ses engagements passés. La prime à verser au réassureur est déterminée en fonction de la valeur actuelle des provisions techniques pour sinistres à payer. Les LPT fonctionnent aujourd'hui le plus souvent en combinaison avec un autre type de réassurance rétroactive : L'Adverse Development Cover, ADC. Le risque couvert est ici un risque technique constitué par la possible inadéquation du montant de règlement ultime des sinistres, au règlement anticipé lors de l'établissement des réserves. Avec une couverture LPT, l'impact sur le SCR de réserves est proportionnel au montant des provisions cédées car on agit sur la mesure du volume du portefeuille.

Avec une couverture ADC dans la monnaie, l'impact sur le SCR de réserves est limité car le calcul avec la Formule Standard prend en compte la mesure du volume uniquement et ignore la couverture de la déviation possible par rapport au Best Estimate (caractéristique pourtant essentielle d'une ADC).

5.3.5 Gestion actif/passif

En modifiant sa stratégie d'investissement, Reinsure France peut également réduire les risques de marché auxquels elle est exposée, ce qui peut à son tour entraîner une diminution des exigences de fonds propres. Les stratégies d'investissement possibles comprennent l'amélioration de l'adéquation entre l'actif et le passif, la couverture et le réinvestissement des fonds dans des actifs qui attirent des charges en capital moins élevées.

Dans le cas de la gestion actif passif (GAP), Reinsure France peut limiter son exposition au risque de marché en investissant dans des obligations ou des instruments du marché monétaire d'une devise, d'une valeur et d'une durée similaires à celles de son passif. Cela lui permettrait de limiter son exposition au risque de taux d'intérêt, car toute variation de la valeur des passifs résultant d'une variation du taux d'actualisation serait, au moins partiellement, compensée par une variation de la valeur des actifs obligataires détenus. Cependant l'investissement en obligations entraîne d'autres risques, tels que le risque de crédit associé à l'émetteur de l'obligation, en plus d'autres facteurs tels que les coûts de transaction liés au rééquilibrage régulier du portefeuille d'investissement pour faire correspondre les actifs et les passifs.

L'efficacité de la GAP en tant qu'outil de rétablissement dépendra du niveau de difficulté dans lequel se trouve Reinsure France. L'avantage à court terme d'une GAP renforcée peut se limiter à la réduction des exigences de capital pour les risques de marché, ce qui, pourrait ne pas entraîner une amélioration significative de la position de solvabilité. À plus long terme, une GAP améliorée devrait aider Reinsure France à mieux gérer la volatilité du marché.

5.3.6 Stratégies de couverture

Reinsure France peut mettre en place une couverture par des produits dérivés contre les baisses de la valeur de ses actifs. Elle peut également couvrir d'autres mouvements du marché tels que le risque de change, les risques de crédit (le risque de défaillance d'une contrepartie et le risque de spread de crédit) par l'utilisation de produits dérivés.

A titre d'exemple, l'achat d'un put en-dehors de la monnaie sur les actions détenues n'aura pas un impact sur la solvabilité de l'entreprise immédiatement (sous la formule standard), mais peut protéger efficacement sa solvabilité si le marché des actions baisse beaucoup.

Il existe toutefois un certain nombre de risques liés à la couverture, tels que le risque opérationnel lié à la mise en œuvre du programme de couverture (possibilité de transactions incorrectes), le risque de base (lorsque les produits dérivés ne reproduisent pas exactement les actifs qui déterminent le passif), le risque de contrepartie et le risque de liquidité lié à l'obligation d'effectuer des paiements de garantie lorsque la valeur des produits dérivés change.

Il y a également le risque de refinancement lié à la nécessité de remplacer le portefeuille actuel de produits dérivés à leur expiration. Certains de ces risques peuvent être atténués, par exemple le risque de contrepartie peut être réduit grâce à des accords de garantie. Le risque de base peut être réduit en achetant des dérivés négociés en bourse qui sont basés sur les actifs les plus représentatifs des expositions sous-jacentes de l'assureur ou en achetant des produits dérivés sur mesure qui sont basés sur les expositions sous-jacentes des assureurs (à condition qu'il y ait une contrepartie disposée à les fournir).

Il convient toutefois de noter que les stratégies d'investissement et de gestion des actifs seront opérationnellement gérées de manière centralisée par le groupe Reinsure Ltd, comme souvent dans des groupes de réassurance.

5.3.7 Mise en place d'un modèle interne partiel ou total

Outre la réduction des risques du bilan, Reinsure France pourrait également réduire ses exigences en capital réglementaire dans le cadre de la formule standard de Solvabilité II en utilisant des paramètres spécifiques (Undertaking Specific Parameters) reflétant mieux son profil de risque. Reinsure France pourrait également opter pour une utilisation de son modèle interne de gestion de capital pour ses exigences réglementaires. Toutefois, l'utilisation de son modèle interne ou la mise en place de paramètres spécifiques pour déterminer ses exigences en matière de capital réglementaire nécessiterait un volume important de documentation à fournir à l'ACPR pour approbation. Ces mesures prendront un certain temps à mettre en œuvre, et ne sont donc pas envisageables en tant que mesures de rétablissement à court terme.

6 Conclusion

Nous nous sommes employés à poser un cadre ERM pour une entreprise fictive de réassurance appartenant à un groupe international et mettre en avant l'utilité d'élaborer et de formaliser un plan de rétablissement. Notre intérêt a été particulièrement porté sur le lien entre le processus ERM d'évaluation et de suivi des risques et les considérations d'options de rétablissement et de gouvernance à mettre en place en situation de crise.

Cette étude ne se veut en aucun cas exhaustive. Les principaux éléments à mettre dans le plan de rétablissement sont la gouvernance en situation de crise, l'identification des fonctions critiques, la continuité opérationnelle, les scénarios de crises, les indicateurs et leurs suivi, les mesures de rétablissement et le plan de communication. Dans cadre de cette étude, nous avons voulu nous focaliser sur les indicateurs à suivre afin d'identifier rapidement les difficultés de l'entreprise en termes de liquidité et de solvabilité et proposer « une boîte à outil » regroupant les différentes stratégies de rétablissement en cas de la dérive.

En effet, l'un des principaux objectifs de l'ERM est de permettre aux assureurs d'identifier et de mesurer les risques auxquels ils sont confrontés, en vue soit de détenir des capitaux pour couvrir ces risques, soit de prendre des mesures pour les gérer ou les atténuer. Mais si malgré les mesures en place, ces risques devaient se produire avec des effets défavorables sur les objectifs stratégiques, les entreprises disposent souvent d'un délai raisonnablement court pour mettre en place de nouvelles stratégies de relance. Le temps d'analyse et de décision des actions de redressement à mettre en place peut s'avérer plus long que le délai prévu surtout en période de stress. Les entreprises devraient donc envisager d'élaborer une stratégie ou un plan clair qui puisse être mis en œuvre rapidement si une telle situation devait se produire. Ces mesures doivent être bien pensées, de sorte qu'en période de stress, l'entreprise devrait pouvoir les mettre en œuvre facilement sans perdre de temps dans la phase de conception.

Dans notre étude, le plan de rétablissement consistait à identifier les options permettant de rétablir la solidité et la viabilité financières d'une entreprise lorsqu'elle est soumise à de fortes tensions. Nous avons utilisé une étude de cas liée à la gestion de capital et à la solvabilité réglementaire afin d'illustrer l'application des mesures de redressement en situation de stress. Cette étude pourrait être enrichie par étude d'impact des stratégies proposées sur la rentabilité de l'entreprise.

Nous avons mis en place des indicateurs de suivi des risques et les tolérances et limites associées permettent de détecter une violation des limites de l'appétence aux risques définies par le conseil d'administration de l'entreprise et par conséquent une menace sérieuse aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour les filiales de groupe, il semble nécessaire d'intégrer dans ces indicateurs de suivi un indicateur de la solvabilité de l'entité parent dans la mesure où les options de rétablissement incluent des recours à l'aide du groupe. De plus une

approche par scénario peut permettre de mieux cerner les corrélations qui peuvent survenir en situation de crise.

7 ANNEXES

7.1 Annexe 1 : Risques matériels de Reinsure France

7.1.1.1 *Risque stratégique*

Le risque stratégique est le risque d'une prise de décision inadéquate, d'une mauvaise exécution des objectifs stratégiques de l'entreprise et le risque d'un mauvais alignement entre la stratégie existante de l'entreprise et l'environnement externe qui pourrait menacer sa position concurrentielle et sa capacité à assurer une rentabilité et une viabilité continues. Les risques stratégiques de Reinsure France comprennent sa direction et sa gouvernance, ainsi que sa réponse aux principaux facteurs externes auxquels est confronté le secteur de la réassurance, tels que l'évolution du comportement des cédantes en matière de rétention des risques, la réglementation, la structure concurrentielle et les tendances macroéconomiques, juridiques et sociales

7.1.1.2 *Risques émergents*

Les risques émergents sont des risques nouveaux ou des risques connus antérieurement qui évoluent de manière inattendue avec des conséquences imprévues. Ils sont surveillés et gérés par un Comité des risques émergents au niveau du groupe qui est chargé d'évaluer et de hiérarchiser ces risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel et aussi de quantifier les scénarios pour certains risques identifiés.

Nous citerons les quatre risques émergents identifiés comme étant pertinents pour Reinsure France :

Le risque de transition lié au changement climatiques : Il s'agit, par exemple, des risques de transition liés aux actions de l'adaptation du monde au réchauffement climatique ou à l'effort de la réduction de l'émission des gaz à l'effet de serre. Les assureurs doivent prendre en compte ce changement dans la conception de leurs produits ainsi que dans le choix de leurs investissements. En effet, certains produits peuvent devenir obsolètes en raison de changements de politique (par exemple, le secteur du charbon, les véhicules diesel) ou en raison des taxes complémentaires (par exemple, la taxe de carbone pour les avions). Ainsi, les changements réglementaires liés aux changements climatiques peuvent avoir un impact sur le processus de souscription.

Les conditions météorologiques extrêmes : qui font référence à des phénomènes qui se situent aux extrêmes de la distribution historique et qui sont rares pour un lieu et / ou une heure particulière, ce qui rend leur comportement difficile à évaluer, ce qui présente des défis pour la mesure et la modélisation. Citons, par exemple, l'augmentation de l'exposition aux inondations des biens côtiers situés aux faibles altitudes.

Le cyber risque : nous distinguons trois typologies de risque cyber. Le cyber risque dit affirmé, celui qui est souscrit et assumé. Cyber risque silencieux, celui qui est assumé mais n'est pas explicitement souscrit. Et enfin,

le risque opérationnel, qui peut se présenter, par exemple, comme un cyber attaque conduisant au vol des données sensibles. Reinsure France est exposé aux risques liés à deux dernières catégories.

La pénurie des talents correspond au risque que la société soit confrontée à une pénurie de personnel en raison d'un faible taux de chômage et d'un marché du travail florissant.

7.1.1.3 Risque de souscription ou réassurance

Reinsure France assume un large éventail de risques de souscription. Les plus importants d'entre eux sont les risques de tarification, de provisionnement, de catastrophe naturelle.

Les provisions techniques et la tarification de Reinsure France sont établies sur la base des données reçues de ses cédantes, ainsi que sur la base de sa connaissance des risques et des tendances régulièrement observées.

Afin de définir le montant de ses provisions techniques et ses tarifs, Reinsure France utilise les données historiques des cédantes qui peuvent être erronées et/ou incomplètes. Les incertitudes sur le calcul des provisions techniques sont également renforcées par :

- Les délais potentiellement importants entre la survenance d'un sinistre, la déclaration à l'assureur primaire et la déclaration à Reinsure France,
- Le fait que certaines des activités du Groupe sont à développement long (accidents du travail, sinistres liés à la responsabilité civile générale ou à la responsabilité civile médicale, etc.).

Le risque de catastrophe naturelle est suivi séparément car Reinsure France est exposée à de multiples pertes pouvant découler d'un seul événement, qu'il s'agisse d'un événement naturel tel qu'un ouragan, une tempête de vent, une tornade, un typhon, une inondation ou un tremblement de terre, ou d'un événement d'origine humaine. Tout événement catastrophique de ce type pourrait générer des pertes assurées dans un ou plusieurs des traités de réassurance et contrats facultatifs de la société et dans une ou plusieurs branches d'activité.

7.1.1.4 Risque de marché et contrepartie

Le risque de marché financier est défini comme le risque de perte financière importante résultant de l'évolution des marchés financiers tels que les variations des cours des actions, des taux d'intérêt, des spreads de crédit, des taux de change ou des fluctuations des prix de l'immobilier.

Le risque de marché financier provient généralement des activités d'investissement, des activités de souscription pour certains segments de produits, et de la sensibilité de la valeur économique des passifs aux variations des taux d'intérêt.

Les risques de gestion du capital et de contrepartie ont été évalués comme étant importants pour la société.

En effet, la viabilité de la société est étroitement liée à celle de sa société mère. La rétrocession interne importante rend la société dépendante du Groupe.

7.1.1.5 Risques opérationnels

Les risques opérationnels sont inhérents à la conduite des affaires et représentent un potentiel de perte financière ou d'impact sur la réputation à la suite de défaillances opérationnelles causées par des personnes, des processus, des systèmes et des événements extérieurs.

Les sujets les plus importants en matière de risques opérationnels comprennent, entre autres, les technologies de l'information (y compris la cybersécurité et l'intégrité des données), la perturbation des activités, la gestion de l'exécution et des processus, la conformité légale et réglementaire, la fraude et la gestion des ressources humaines. L'entreprise cherche à minimiser ces risques par des processus et des contrôles solides, et par une surveillance dans toute l'organisation.

L'interconnexion croissante et la dépendance aux technologies de l'information pourraient accroître le potentiel des cyber-événements à grande échelle et affecter simultanément plusieurs secteurs d'activité apparemment non corrélés.

7.1.1.6 Risque de réputation

Le conseil d'administration de Reinsure France considère que des procédures de gouvernance solides, y compris un système solide de processus et de contrôles internes, sont appropriées pour gérer les risques liés à la réputation de l'entreprise et les risques liés aux nouvelles initiatives, y compris les acquisitions, les nouveaux produits ou marchés. L'entreprise cherche à préserver sa réputation grâce à des normes professionnelles et éthiques élevées.

7.2 Annexe 2 : principaux éléments attendus par le régulateur dans le Plan Préventifs de rétablissement

Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Processus d'élaboration, d'approbation et de mise à jour annuelle - Processus d'activation du plan et des différentes mesures de rétablissement
Fonctions critiques et interconnexion	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des activités et/ou services critiques cad ceux fournis à des tiers, difficilement substituables en cas d'indisponibilité et avec un risque important pour la stabilité financière ou l'économie réelle - Analyse des interdépendances internes et externes (financières, opérationnelles et juridiques)
Continuité Opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'un plan de continuité opérationnelle pour assurer la continuité/reprise des activités (accès et disponibilité des infrastructures et services IT, des canaux de communication avec la clientèle, gestion des contrats de sinistres) - Identification des fonctions à sauvegarder en cas de rétablissement et d'une durée maximale de d'interruption - Identification d'une gouvernance de crise
Scénarios de crise	<ul style="list-style-type: none"> - Description des scénarios de crise : systémique, idiosyncratique et mixte - Pour chaque scénario : analyse quantitative et qualitative des impacts, mesures de rétablissement (impacts, interconnexion, limites) et capacité globale de rétablissement
Indicateurs et suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et intégration des indicateurs et seuils de rétablissement dans la gestion des risques (a minima solvabilité, liquidité, rentabilité technique et financière) - Processus de suivi et d'escalade
Mesures de rétablissement	<ul style="list-style-type: none"> - Recensement des différentes mesures de rétablissement (allant de l'augmentation de capital à la vente de filiales/portefeuilles) - Pour chaque mesure : analyse détaillée de la faisabilité, évaluation des impacts en capital, liquidité et rentabilité et analyse des conséquences systémiques
Plan de communication	Un plan de communication et d'information visant à faire face à d'éventuelles réactions négatives du public, de la clientèle et des marchés

8 Bibliographie

- « Lettre d'actualité réglementaire d'assurance », PWC, mars 2019, <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2019/03/fr-france-lettre-d-actualite-reglementaire-assurance-9.pdf>
- Ressources sur internet : <https://www.scor.com/fr/la-gestion-des-risques>
- Milliman Research Report « Recovery and Resolution Plans: Dealing with financial distress », Décembre 2016, Eoin King, Bridget MacDonnell