IRM | institut du risk management

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 14 novembre 2019

Par : Flora Obadia

Titre : Le risque au service du développement

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

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

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

Membres présents du jury :

_____

_____

_____

_____

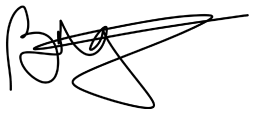
_____

_____

Par ma signature j'autorise la publication sur un site de diffusion de documents actuariels du rapport de projet
(après expiration de l'éventuel délai de confidentialité)

Nom : Obadia

Prénom : Flora

Signature du stagiaire 

Si binôme :

Nom :

Prénom :

Signature du stagiaire

MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE ERM

[Le conseil d'administration détermine les orientations de la mutuelle et veille à leur application. […]

Il procède, sur la base des travaux du responsable de la fonction de gestion des risques et avec l'assistance du comité d'audit, des risques et du contrôle interne, à l'examen de l'analyse des risques opérationnels et transverses, des risques d'assurance et des risques financiers et de contrepartie, dans le cadre de leur revue annuelle. Il accepte les risques résiduels et il valide le périmètre des risques à piloter ainsi que les plans d'actions permettant de les circonscrire. Il contrôle la mise en œuvre effective des dits plans d'actions.] [1]

Pour mener à bien les missions qui lui incombent, le conseil d'administration doit pouvoir mesurer les risques auxquels il est exposé et ceux auxquels il va s'exposer en opérant une décision.

Ce concept est largement précisé dans la directive Solvabilité 2 puisque de nombreux mécanismes ont été introduits pour s'en assurer, notamment la nomination d'une fonction clé gestion des risques « qui est structurée de façon à faciliter la mise en œuvre du système de gestion des risques. »[2]

PRESENTATION DE LA DEMARCHE ERM

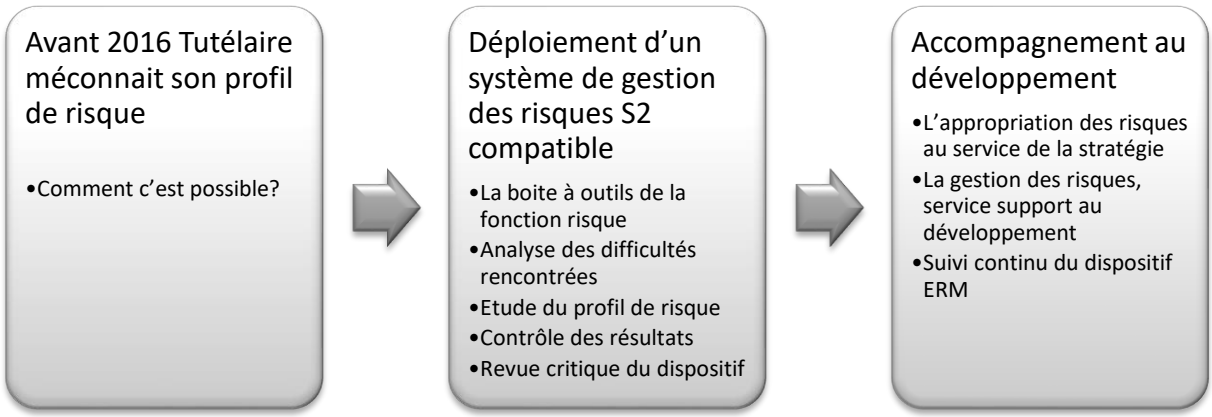
Tutélaire est une **mutuelle prévoyance** Livre II qui compte plus de 400 000 adhérents dont la grande majorité sont des fonctionnaires issus de La Poste et Orange. La population couverte est en quasi *run off.* Le conseil d'administration est ainsi composé essentiellement de retraités de La Poste.

Un **système de gestion des risques** incomplet a conduit la **gouvernance** de la mutuelle à méconnaitre les risques auxquels elle est exposée.

Le déploiement de Solvabilité 2 et la modification de la gouvernance ont donné à Tutélaire l'opportunité de repenser son système global de gestion des risques.

La démarche ERM proposée dans ce mémoire a vocation à **établir le rôle de la fonction gestion des risques chez Tutélaire, une mutuelle en quasi run-off** en proposant une analyse par étape :

- Présentation de l'initiale (avant 2016) pour comprendre ce qui a pu conduire un organisme d'assurance à méconnaitre son profil de risque
- Revue critique du process déployé par la fonction clé gestion des risques : analyse des difficultés rencontrées, étude du profil de risque et contrôle des résultats
- Comment accompagner le développer de la mutuelle ?



[1] Extrait Article 34 des statuts de Tutélaire au 8 juin 2019 – Attributions du conseil d'administration

[2] Article 44-4 de la Directive 2009/138/CE dite Solvabilité 2

A. AVANT 2016 – TUTELAIRE MECONNAIT SON PROFIL DE RISQUE

A.1. RAPPEL SUCCINCT DE L'ACTIVITE DE TUTELAIRE FIN 2018

Au 31 décembre 2018, la mutuelle compte environ 415 000 contrats en cours, affiche un chiffre d'affaire de plus de 68 millions d'euros de cotisations, plus de 219 millions d'euros de provisions techniques en comptes sociaux et plus de 276 millions d'euros de placements (valorisation Solvabilité II).

Elle diffuse deux produits :

- TUT'LR HOSPI (près de 19 700 souscripteurs au 31/12/2018), relevant des opérations d'assurance de la branche 2, par lequel la mutuelle garantit au membre participant le versement d'une indemnité journalière forfaitaire en cas d'hospitalisation.

- TUT'LR (plus de 395 000 souscripteurs au 31/12/2018), dont les caractéristiques sont les suivantes :
    - les garanties en inclusion relèvent de la branche 2 (incapacité de travail ; aide aux aidants ; intervention chirurgicale et dépendance), de la branche 20 (allocation décès et allocation temporaire décès) et de la branche 21 (allocation à la naissance) ;

    - la garantie complémentaire dépendance, qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2014, relève de la branche 2.

Les produits sont essentiellement détenus par des fonctionnaires ou des salariés de La Poste et d'Orange, par des fonctionnaires retraités issus de ces deux entreprises, ainsi que par des conjoints et des enfants des populations pré-citées.

Tutélaire est également réassureur à hauteur de 15% du contrat collectif « santé/prévoyance » des salariés du Groupe La Poste, ce qui représente 33 % de son chiffre d'affaires. A noter que le traité de réassurance avec La Mutuelle Générale a été dénoncé avec application au 31/12/2018.

La mutuelle dispose d'une allocation d'actifs classique au regard de son activité avec un volume d'obligations importants qui constituent plus de 71 % du portefeuille au 31/12/2018.[3]

Tutélaire compte un peu moins de 50 salariés[4]. Elle sous traite l'ensemble du périmètre informatique à la société CIM (infogérance et progiciel de gestion) et la gestion d'actifs (mandat obligataire et fonds action dédiée chez LBPAM).

A.2. LES RISQUES MAJEURS IDENTIFIES AVANT 2016 SONT DES RISQUES OPERATIONNELS ET DE NON-CONFORMITE

Le service du contrôle est en charge de la production de la cartographie des risques. Ne sont inclus dans le périmètre que les risques opérationnels et de non-conformité. Quatre familles de risques majeurs sont identifiées :

Gestion des relations clients (Non-conformité dans la gestion des réclamations)

Informatique (Mauvais suivi des incidents informatiques ; Dysfonctionnements informatiques et/ou erreur dans le lancement des traitements batch pour les appels de cotisations ; Dysfonctionnements informatiques et/ou erreur dans le lancement des traitements batch pour les recouvrements ; Erreurs

[3] Ventilation des actifs 2018 par catégorie en annexe

[4] Organigramme en annexe

dans l'évolution du progiciel de gestion ; Erreurs dans les traitements d'exploitation ; Mauvaise gestion/pilotage du prestataire)

Conformité (Dispositif de contrôle interne non conforme (définition de l'organisation et de la séparation des fonctions) ou inadéquat au regard des activités Tutélaire ; Non-respect des règles relevant du secret professionnel et de la protection des données)

Continuité des activités (Arrêt partiel des activités essentielles de Tutélaire en cas d'indisponibilité du SI ; Arrêt partiel des activités essentielles de Tutélaire en cas d'indisponibilité des locaux)

Alors qu'elle couvre 400 000 adhérents pour le risque dépendance et que ses engagements (dans les comptes sociaux) s'élèvent à trois fois son niveau de fonds propres, la mutuelle n'identifie pas de risques techniques de souscription et de provisionnement majeur. Le fait que la population soit en quasi *run-off* ou que la mutuelle dispose de près de 300 m€ de placements sur les marchés n'est pas non plus intégré au périmètre de l'étude des risques.

A.3. MECONNAISSANCE DE SON PROFIL DE RISQUE - COMMENT C'EST POSSIBLE ?

La cartographie des risques opérationnels et de non-conformité est très détaillée, on recense environ 90 risques. Les cotations sont initialement établies sur dires d'experts puis modifiées en fonction de l'appréciation du président. Les résultats sont présentés en comités spécialisés (issus du conseil d'administration) et en conseil d'administration. Des plans d'actions sont associés.

Des cartographies des risques techniques et financiers sont commandés par la direction opérationnelle à un cabinet d'actuaires indépendants. Les résultats sont présentés à la direction et au président.

En termes d'appréhension des risques, le président est très sensible à certains risques opérationnels (réclamation et qualité de la rédaction, délai d'envoi du courrier → historique La Poste).

Le conseil d'administration se positionne en « enfant adapté »[5] et se repose sur le président.

Jugeant la cartographie des risques de souscription et la cartographie des risques financiers trop techniques, il décide qu'elles ne doivent pas être présentées en conseil d'administration, ni en comité d'audit, des risques et du contrôle interne, mais uniquement dans des comités spécialisés.

Il y a donc une déformation d'appréciation de la réalité des risques auxquels la structure est exposée essentiellement due à un défaut de gouvernance.

A.4. IMPACTS SUR LA GESTION DES RISQUES A TRAVERS LES PLAN D'ACTIONS

Une cartographie ayant pour vocation première la mise en œuvre de plan d'actions, on retrouve ainsi dans les processus de l'entreprise une cohérence avec les risques identifiés. Ainsi, la qualité de rédaction étant jugée prioritaire, il y a un rédacteur et deux relecteurs pour chaque courrier sortant (courrier réclamation ou rapport à destination du conseil d'administration). Inversement, la cartographie des risques de souscription et la cartographie des risques financiers ne donnent lieu à aucun plan d'action. La stratégie de l'entreprise n'est pas challengée.

Pour résumer, l'instance dirigeante ne connait pas son « vrai » profil de risque. Les risques identifiés comme majeurs et qui bénéficient de plan d'actions poussés sont des risques opérationnels souvent liés aux courriers (qualité de la rédaction, rapidité de réponse aux réclamations…)

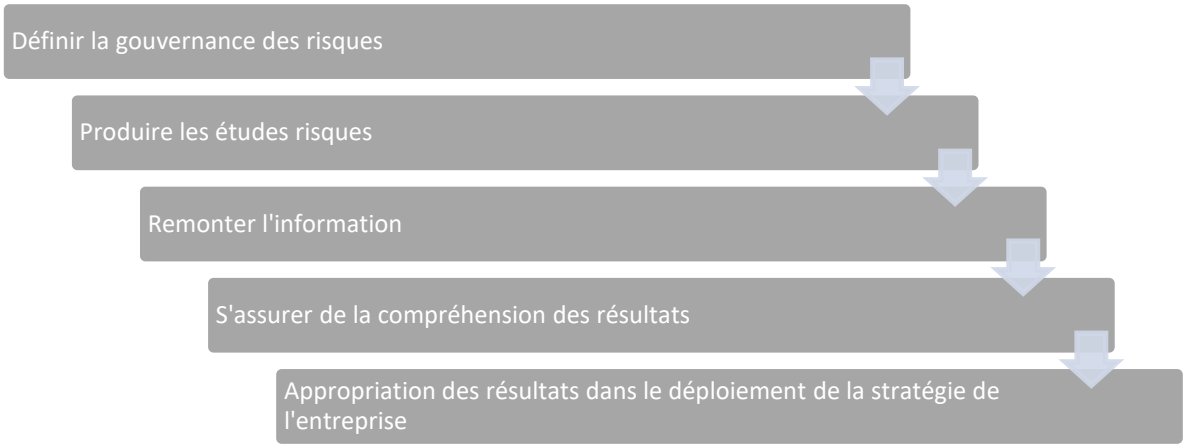
Et donc à ce moment-là, le risque, c'est que Tutélaire n'a absolument pas conscience des risques réels !

[5] Elément emprunté à l'analyse transactionnelle

B. DEPLOIEMENT D'UN SYSTEME DE GESTION DES RISQUES S2 COMPATIBLE

1er janvier 2016, l'entrée en vigueur de la directive Solvabilité II contraint Tutélaire à s'interroger sur l'efficacité du système de gestion des risques en place.

Tutélaire doit déployer un processus complet de gestion des risques et ainsi créer l'ensemble de la chaine suivante :



B.1. DESCRIPTION RAPIDE DE LA BOITE A OUTILS UTILISEE PAR LA FONCTION GESTION DES RISQUES

B.1.1. Mise en place d'une gouvernance des risques S2 compatible

Avec l'application de la directive Solvabilité 2, la mutuelle s'est dotée d'une organisation Solvabilité 2 compatible notamment en termes de gouvernance du système de gestion des risques. Cette réorganisation a coïncidé avec la fin du mandat du président et à l'élection d'un nouveau président.

Tutélaire a nommé une fonction clé gestion des risques qui pilote le système global de gestion des risques. Les travaux relevant des risques opérationnels sont réalisés par le service du contrôle interne qui remonte les résultats de ses travaux à la fonction clé gestion des risques.

La fonction clé gestion des risques est impliquée dans l'ensemble des projets de la mutuelle et dispose d'un accès direct et fréquent aux dirigeants effectifs et au conseil d'administration.

B.1.2. Cartographier les risques

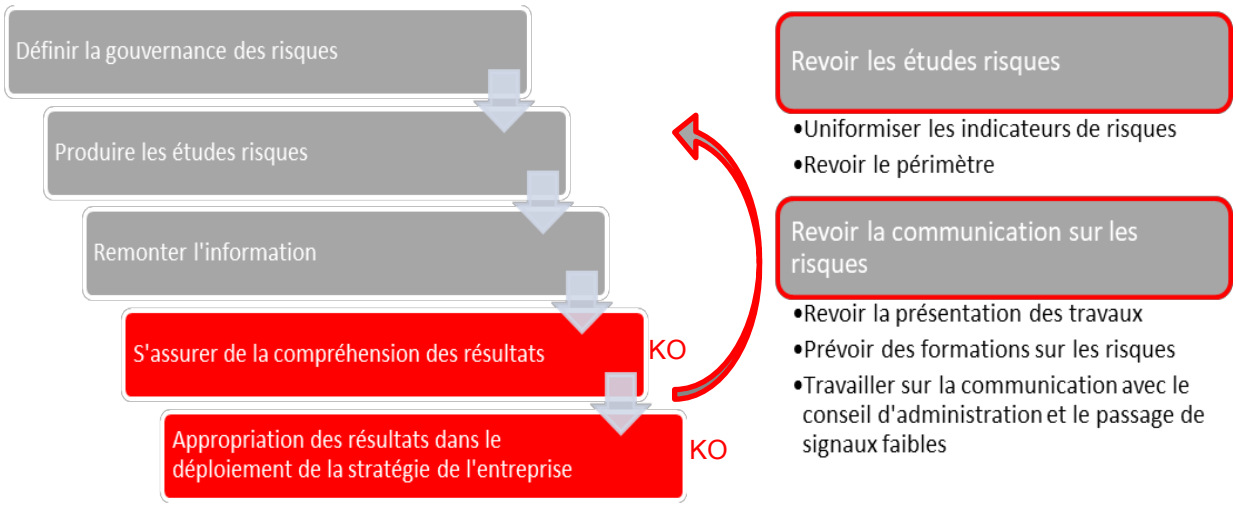
B.1.2.1. La nécessité de trouver une métrique commune

Au regard de la problématique d'appréciation des risques, la fonction clé a procédé dans un premier temps à la présentation des résultats des cartographies des risques existantes (techniques et financiers) qui n'avaient alors jamais été présentées en conseil d'administration.

La présentation a été simplifiée afin de permettre une appropriation du sujet par les administrateurs. Se voulant factuelle et objective, les risques ont été mesurés au travers d'une évaluation quantitative portant sur le risque de perte de capital probabilisé (présentation de montant de perte en euros). Les risques opérationnels quant à eux ont toujours été présentés au conseil d'administration au travers d'indicateurs dont la valeur varie de 1 à 5.

La réaction du conseil d'administration fait apparaitre une méconnaissance des risques par les administrateurs et des difficultés de compréhension liées à une problématique de comparabilité des risques et d'homogénéité des travaux qui sont présentés.

Pour pouvoir permettre au conseil d'administration de comprendre l'information qui lui est remontée afin de prendre les bonnes décisions, il faut repenser l'ensemble des travaux d'identification et de mesure des risques.



Il apparait ainsi indispensable de disposer d'une **base de risque comparable.** Une **cartographie des risques agrégée** est créée et les cartographies existantes sont revues afin de permettre une **comparabilité des risques.** Pour s'assurer de **l'exhaustivité des risques identifiés,** la fonction clé gestion créé un **comité opérationnel des risques**, regroupant les responsables de services.

B.1.2.2. Imprégnation forte de la méthodologie retenue pour les risques opérationnels

Les administrateurs étant habitués aux présentations des travaux sur les risques opérationnels et de non-conformité, il a semblé plus pertinent de se caler sur la méthodologie déployée dans le cadre de cette cartographie. Cette approche présente l'avantage d'être mieux connue par le conseil d'administration et plus facile à s'approprier. L'inconvénient majeur porte sur l'approche quantitative.

En effet, la quantification n'est pas objectivée dans la cartographie des risques opérationnels et de non-conformité et ne permet pas d'associer un montant probable de perte associé à un risque. A titre anecdotique, les risques opérationnels font référence à des probabilités de survenance qui n'en sont pas : il s'agit de fréquence d'exposition au risque.

Ce manque d'objectivité dans la cartographie des risques opérationnels et de non-conformité est lié à cette problématique de cotation. En effet, compte tenu de la méthode, il est facile de manipuler la gravité d'un risque.

A l'inverse les cartographies des risques techniques et financiers ne mesurent que l'impact en termes de perte de capital et ne prennent pas en compte les autres aspects tels que la réputation, les adhérents, ou bien encore les collaborateurs de la mutuelle.

B.1.2.3. Le comité opérationnel des risques soulève la nécessité de créer une cartographie des risques stratégiques

La création d'un comité des risques opérationnels présente de nombreux intérêts :

- Implication de l'ensemble des responsables de service dans la démarche ;
- Discussions sur les risques sans tabou (comité sans directeur général ni audit interne) ;
- Permet de s'assurer de l'exhaustivité des risques identifiés ;
- Discussions autour des sujets relatifs aux plans d'actions découlant des cartographies ;

- Compensation d'une lacune de la fonction clé gestion des risques : profil type actuaire qui méconnaît les process de gestion et de distribution.

L'exercice est très apprécié et l'implication est forte. L'ambiance est productive mais le lieu est un peu utilisé comme défouloir.

La fonction clé présente les risques identifiés dans chaque cartographie. La problématique de métrique ressort rapidement. Créer une cartographie des risques agrégée, d'accord, mais comment si on ne dispose que de cartographies avec des métriques différentes ?

Une autre problématique, particulièrement importante, est soulevée à cette occasion : l'exhaustivité du périmètre. En effet, afin de faire parler les responsables de service sur les risques, un atelier est organisé ; l'objectif est de s'interroger sur ce qui préoccupe les responsables de service pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise via une analyse SWOT. La conclusion est évidente, les risques stratégiques n'apparaissaient nulle part.

B.1.2.4. Création de quatre cartographies basées sur une même méthodologie

Il est donc décidé de modifier les cartographies des risques existantes et de créer une cartographie des risques relative aux risques stratégiques en modifiant et uniformisant le process.

La méthodologie déployée et la formalisation retenue facilitent l'appropriation des résultats par le conseil d'administration. On notera que la réponse à la problématique de pédagogie et d'appropriation est essentielle et constitue une des grandes préoccupations de la communication financière internationale.

D'un point de vue opérationnel, l'actualisation de ces cartographies est simple et rapide.

Conformément à l'objectif initial, cette méthodologie permet une comparabilité des risques.

Enfin, malgré les simplifications opérées, les aspects quantitatifs ne sont pas sacrifiés.

B.1.2.5. Pour permettre une vision globale, réunion des quatre cartographies

Afin de permettre au conseil d'administration de disposer d'une vision générale synthétique de son profil de risque, la fonction gestion des risques créée une cartographie agrégée des risques qui reprend les résultats obtenus au sein de chaque cartographie.[6] Les résultats obtenus permettent d'isoler les risques majeurs de la mutuelle qui sont ensuite exploités pour définir les scenarii de stress utilisés dans l'ORSA.

B.1.3. Diffuser la culture des risques

En parallèle des travaux menés, une réflexion sur la communication autour des risques avec le conseil d'administration a été entreprise. Les conclusions de cette réflexion ont conduit à proposer un cadre non formel d'échange entre les administrateurs et la fonction clé gestion des risques. Ces échanges prennent la forme de formations dispensées par la fonction clé gestion des risques avec notamment des ateliers. Cette forme de communication, à l'oral, sans procès-verbal, facilite les échanges et libère la parole. Cela permet également le passage de signaux faibles.

B.2. ANALYSE DES DIFFICULTES RENCONTREES

B.2.1. Les cartographies des risques techniques et financiers font peur

La cartographie des risques techniques est produite par un cabinet d'actuaires indépendants. Les travaux sont très techniques et la note de synthèse des travaux reste difficilement appropriable par le conseil d'administration. On compte une dizaine de risques évalués avec un quantile à 85 %.

[6] Voir Annexe

Pour les risques financiers, une cartographie est produite par un expert indépendant. Les travaux sont, en apparence, très techniques (beaucoup de formules et de vocabulaire spécifique) mais les résultats sont simplifiés. On compte environ 5 risques évalués sur dires d'experts et quantification des impacts.

La réaction du conseil d'administration a cette présentation n'a pas été anticipée par la fonction gestion des risques :[7]

« Mais on a beaucoup trop de risques de pertes sur nos placements, comment est-ce possible ? Est-ce qu'il y a des problèmes de gestion de nos placements ? ».

« Les actions, c'est trop risqué, on devrait arrêter ».

« Donc si je comprends bien, il y a beaucoup de risques avec les garanties de Tutélaire, elles ont été mal conçues ? Il faut modifier les garanties ? Il faut arrêter de commercialiser certaines garanties ? ».

Les administrateurs semblent craindre particulièrement les risques techniques et financiers et adoptent une attitude de « conservateurs », attitude plutôt rare avec la direction d'une entreprise mais relativement commune dans le cas des administrateurs non professionnels des sociétés d'assurances à forme mutuelle. Ainsi, en réponse logique à cette attitude face aux risques, la stratégie de gestion des risques est en « Contrôle des pertes » ce qui explique la réaction des administrateurs de Tutélaire.

La fonction gestion des risques aurait dû prendre en compte ce paramètre dans la définition du programme ERM de la mutuelle. En effet, pour être performant, le dispositif ERM doit être déployé en tenant compte de l'attitude prédominante face aux risques au sein du conseil d'administration.

B.2.2. Comment agréger des cartographies utilisant des métriques très différentes

Les cartographies des risques suivent toutes une méthodologie de construction différente (elles ont d'ailleurs été établies par des personnes différentes sans aucun rapprochement). La problématique qui se pose alors est « *Quelle méthode retenir ? »*

Le tableau ci-dessous reprend les éléments caractérisant les différentes cartographies des risques :

Comparaison entre les différentes cartographies des risques	Risques opérationnels	Risques techniques	Risques financiers
Nombre de risques identifiés (environ)	90	10	5
Mesure de la gravité du risque	Bareme à indicateurs avec prise en compte notamment de l'impact règlementaire, sur la réputation et sur les collaborateurs sur une durée de 1 an	Montant en euros de perte de capital sur une durée de 7 ans	Montant en euros de perte de capital sur une durée de 7 ans
Méthode de quantification du risque	notion de probabilité/occurrence rattaché à un indicateur	Compte tenu du niveau de risque accepté, Tutélaire a choisi de concevoir des scénarios dans un environnement économique durablement dégradé (reconstruction d'hypothèses biométriques adverses) avec le niveau de confiance de 15 %.	A partir de l'allocation d'actifs et des limites détaillées par classe d'actifs, définition de scénarios de risques financiers sur dire d'experts et quantification des impacts
Suivi et gestion des risques identifiés	Définition de plan d'actions et suivi annuel des actions	Aucun	Aucun
Niveau de présentation et de suivi	Très détaillée	Synthèse des résultats	Synthèse des résultats

La difficulté majeure rencontrée porte sur la quantification du risque.

Le premier indicateur envisagé est la perte probable annuelle en montant. Les résultats obtenus sont présentés au Directeur général. Il apparait que les risques majeurs sont techniques et financiers en suivant cet indicateur. Les risques opérationnels et de non-conformité deviennent accessoires. Il est donc légitime pour le Directeur général de souhaiter mettre du budget pour encadrer les risques

[7] Ces citations sont illustratives et ne sont pas issus des procès-verbaux du conseil d'administration

techniques et financiers et de diminuer le budget pour la gestion des risques opérationnels et de non-conformité.

Cette solution de gestion des risques n'est pas saine et est influencée par l'indicateur retenu par la fonction gestion des risques. Le choix de la mesure retenue pour évaluer le risque à un impact fort sur les résultats et donc sur les plans d'actions.

Il était donc indispensable de trouver une mesure qui prenne en compte plusieurs paramètres quantitatifs et qualitatifs.

Le plus important est de s'assurer de la cohérence des résultats au final.

B.2.3. Le pilotage du comité opérationnel des risques

La première réunion du comité opérationnel des risques est un échec total. Pas habitués à parler risques, les responsables de service sont très méfiants. Ils sont tous inhibés et semblent sous-estimer volontairement les risques auxquels l'entreprise est soumise. Des discussions informelles à la suite du comité permettent d'identifier la cause : la présence du Directeur Général et du responsable de la fonction clé audit.

Un nouveau comité est alors réuni sans le Directeur Général et la fonction audit. La réunion n'est pas non plus très productive car elle est utilisée pour exprimer leur ressentiment.

B.3. ETUDE DU PROFIL DE RISQUE

Après déploiement des outils ERM précités, Tutélaire dispose d'une cartographie agrégée des risques dont les dix risques principaux (sur 50 risques agrégés) sont présentés ci-dessous.

Rang	Risques identifiés dans les cartographies des risques
1	Risques liés au développement extérieur
2	Risques induits par les garanties dépendance
3	Défaut de prise en compte de la réglementation relative aux Prestations Essentielles Externalisées, et du Prestataire Essentiel Externalisé
4	Risques induits par la réassurance acceptée
5	Risques statégiques induits par les prestataires
6	Arrêt partiel des activités essentielles de Tutélaire en cas d'indisponibilité des locaux et/ou du SI
7	Risque actions
8	Défaut de prise en compte de la réglementation en matière Informatique et libertés / CNIL / protection des données
9	Risque de spread - hors obligations d'états
10	Dispositif de contrôle interne non conforme (définition de l'organisation et de la séparation des fonctions) ou inadéquat au regard des activités Tutélaire

Risques de souscription
Risques financiers
Risques opérationnels et de non-conformité
Risques stratégiques
Risques transverses

Ces risques représentent (en poids de cotation) 50% des risques portés par l'entreprise. Les cinq premiers représentant déjà un poids de 30%.

On constate que dans les 5 risques principaux identifiés, 3 sont liés à la stratégie de la mutuelle, 1 est technique et 1 opérationnel. C'est donc un profil de risque complètement différent de celui présenté au point A.2.

Les résultats obtenus lors de l'exercice de cartographie des risques 2018 sont cohérents avec l'activité de la mutuelle.

Des conclusions doivent être tirées de cette cartographie. Ce sujet est développé au point C.

B.4. CONTROLE DES RESULTATS

Au regard des travaux menés, deux questions se posent :

- La méthode déployée a-t-elle permis d'identifier les risques majeurs ?
- Subsiste-t-il de la subjectivité ? Rappelons que c'est notamment la subjectivité qui a conduit à la déformation d'appréciation de la réalité des risques auxquels la structure est exposée.

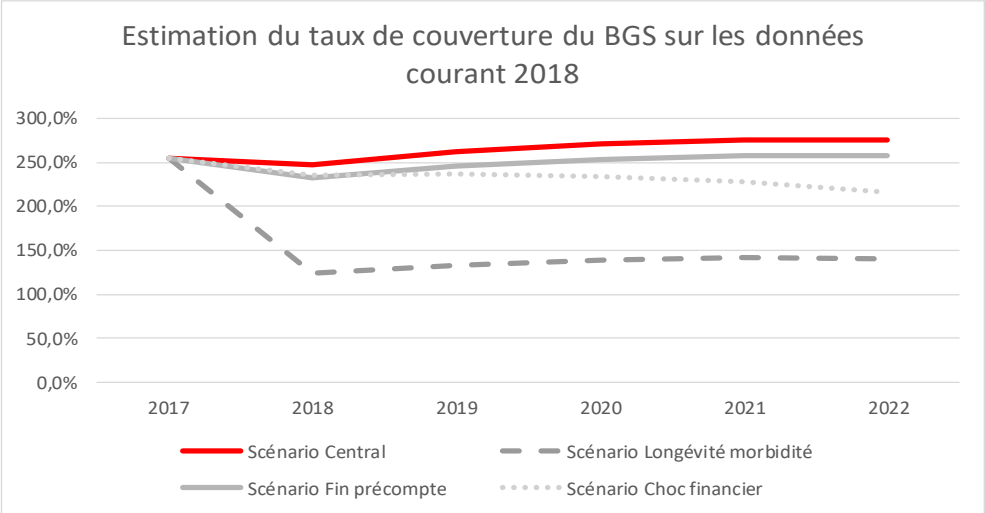
B.4.1. Back test de la méthodologie déployée à travers l'ORSA

Ce point porte sur un contrôle de la cohérence des risques majeurs identifiés. Il s'agit de projeter dans l'ORSA quelques risques et d'évaluer leurs impacts. Il s'agit de « valider » le fait que les risques majeurs sont bien ceux qui ont l'impact le plus fort sur la mutuelle.

Quatre scénarii sont projetés :

- Le scénario central basé sur le Business Plan fixé par le conseil d'administration de juin 2018 ;
- Le scénario stressé d'un choc technique de mortalité et de morbidité correspondant à la majoration de 6% des taux de mortalité combiné à augmentation des taux annuels de survenance de la dépendance de 9% et d'une diminution des taux de sorties de l'état de dépendance de 9% ;
- Le scénario de choc financier porte sur le rendement général de 2 % du scénario central qui est dégradé à -3 % ;
- Le scénario Fin précompte est un choc opérationnel correspondant à la résiliation des accords entre Tutélaire et les organismes pré compteurs (scénario jugé très risqué et impactant par le conseil d'administration avant 2016).

Les résultats sont observés sur un des indicateurs suivis par le conseil d'administration dans le cadre de l'appétence au risque, le taux de couverture du BGS.



Les résultats projetés sont bien cohérents avec les résultats obtenus dans la cartographie des risques agrégées, ce qui assure un niveau de confiance raisonnable dans la cohérence des résultats des cartographies des risques.

On notera qu'il faudrait également s'assurer de la cohérence entre l'appétence au risque et les indicateurs retenus dans les cartographies des risques.

B.4.2. Contrôle indépendant des résultats

Afin de se conforter dans la méthodologie déployée et pour la mettre en parallèle des pratiques de marché, la fonction gestion des risques a sollicité un cabinet d'actuaires. Leur contrôle porte sur l'exhaustivité du périmètre et la cohérence de la cotation.

Quelques ajustements sont apportés sur les paramètres utilisés pour la quantification des risques en logique avec les résultats des travaux des fédérations et des différents acteurs du marché.

B.4.3. Objectif, Oui mais…

La méthodologie déployée est rationnalisée et justifiée. Elle fait intervenir un collège d'experts et les résultats sont contrôlés par les porteurs de risques.

La valorisation du risque étant fortement dépendante du choix de la mesure, elle induit un biais. Par ailleurs, la procédure agissant sur le comportement, il existe de nombreux biais cognitifs ce qui constitue une limite au processus de gestion des risques.

B.5. REVUE CRITIQUE DU DISPOSITIF

La segmentation des risques, opérée à l'étape 1 de la construction des cartographies, peut conduire à la sous-estimation de certains risques transverses. Par exemple, les risques techniques sont appréciés par garantie. Un scénario de risque qui, en survenant impacterait toutes les garanties est bien pris en compte pour chaque garantie, mais l'impact cumulé n'est pas mesuré. C'est le cas par exemple d'un scénario d'inflation sur les frais. Une solution serait de procéder à un *« double quadrillage »* ; c'est à dire d'évaluer également l'impact de scénarios sur l'ensemble des garanties, en cumulé.

Le comité opérationnel des risques ne doit pas être utilisé comme réunion de direction sans la direction générale. Un cadrage de ce comité est nécessaire ; un ordre du jour détaillé devrait être fixé avec une durée du comité relativement restreinte pour éviter toute dérive. La fonction clé gestion des risques doit systématique recentrer les discussions. Un déjeuner avant ou après le comité pourrait permettre d'éviter les dispersions. Par ailleurs, la récurrence des réunions devrait permettre de banaliser l'exercice et d'en faire un véritable outil pour la fonction gestion des risques.

Tutélaire mesure les risques auxquels elle est exposée en tenant compte de différents indicateurs. Pour l'indicateur comptable et financier, la méthodologie employée est simple et assez instinctive mais n'est pas actuarielle. Une révision du modèle et sa formalisation sont nécessaires. L'exercice n'est pas simple et doit permettre la comparaison de risques ayant une probabilité très faible avec un impact très fort avec des risques ayant une probabilité très forte avec un impact faible.

Certains éléments importants d'un dispositif de gestion des risques sont manquants :

- Reverse stress test : le dispositif en place ne mesure pas l'impact en cas de survenance de plusieurs stress différents en même temps. Il s'agit d'une étude importante qui permet d'identifier les événements conduisant, s'ils se produisent conjointement, à une situation intolérable pour l'établissement ;
- Suivi des risques émergeants : il s'agit d'un élément facile à mettre en œuvre. En effet, Tutélaire peut se baser sur les études annuels menées par la FFA et s'approprier les résultats.

Les risques techniques et financiers sont difficilement appréciés par les administrateurs. Cela peut être lié au fait qu'aucune étude de rentabilité/risque ne leur a été présentée. La mise en œuvre de ces études est pourtant indispensable dans le cadre du pilotage de l'activité.

Tutélaire ne s'assure pas de l'efficacité du dispositif de gestion des risques. En effet, la mise en place d'un plan d'action doit contribuer à la diminution du niveau de risque global, ce qui n'est pas contrôlé. La fonction gestion des risques doit s'assurer de la vitalité du système de gestion des risques en procédant à des contrôles permanents. Par ailleurs, la mise en place de KRI (Key Risk Indicators, indicateurs de risques) permettrait de mesurer l'efficacité du dispositif de gestion des risques.

C. ACCOMPAGNEMENT AU DEVELOPPEMENT

C.1. L'APPROPRIATION DES RISQUES AU SERVICE DE LA STRATEGIE

Les travaux ainsi menés sur le contenu et sur la communication ont permis au conseil d'administration de s'approprier le profil de risque de Tutélaire.

Les résultats du process développé plus haut sont sans appel, le risque de non-développement est le risque majeur pour Tutélaire. En effet, même si d'un point de vue purement prudentiel Tutélaire n'est pas inquiété sur le long terme (« Tutélaire mourra riche »), la volonté du conseil d'administration est de voir sa mutuelle poursuivre sa mission en accord avec ses valeurs et son identité.

En effet, les conclusions suivantes sont tirées des résultats de la cartographie agrégée des risques :

- **L'entreprise doit se développer pour survivre et au regard de ces forces, c'est le développement extérieur qui doit être privilégié ;**
- L'entreprise a choisi d'accepter un risque technique qui nécessite un suivi et un niveau de maitrise importants ;
- Le risque opérationnel principal est lié au système d'information et la maitrise est indispensable aux travaux courants de la mutuelle et aux projets de développement ;
- Tutélaire doit améliorer ses processus de contrôle des acceptations en réassurance au regard du volume d'activité que cela représente.

Les risques techniques et financiers doivent être mis en perspective des rendements associés ce qui fait l'objet d'une présentation annexe en conseil d'administration.

Cette appropriation a permis au conseil d'administration de prendre du recul sur la stratégique globale de Tutélaire. Le Directeur général a ainsi été encouragé dans les démarches qu'il souhaitait entreprendre visant par exemple à développer des partenariats en B to B. Parallèlement, des sujets jugés auparavant importants ont été écartés des ordres du jour (présentation détaillée des réclamations par exemple).

D'un point de vue opérationnel, cette prise de conscience sur l'urgence de la situation a permis au directeur général de créer une direction du développement et d'activer tous les leviers possibles pour limiter ce risque avec un soutien complet du conseil d'administration.

C.2. LA GESTION DES RISQUES, SERVICE SUPPORT AU DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE

Désormais consciente de la nécessité de se développer, Tutélaire entreprend plusieurs projets très structurants pour l'entreprise tels que :

- Création de nouveaux produits ;
- Demande d'une extension agrément ;
- Partenariats avec d'autres mutuelles pour proposer un produit dépendance ;
- Développement des acceptations en réassurance.

La fonction gestion des risques est un acteur essentiel dans ces projets.

Alors que les cartographies des risques mesurent les risques sur une situation établie, l'approche à retenir sur les projets est différente. En effet, l'objectif est double :

- Il faut identifier les projets qui pourraient avoir un impact sur le profil de risque (conformément à ce que prévois les politiques écrites de Tutélaire) et déployer des ORSA exceptionnels ;
- Il faut anticiper les risques qui pourraient ralentir/nuire à la réalisation d'un projet.

Pour structurer son développement en termes d'appropriation des risques relatifs à un projet, la fonction gestion des risques a développé un processus spécifique « Risque Projet ».

On définit 3 catégories de risque projets :

- les projets « R1 », qui ont, a priori, un niveau d'exposition aux risques faible ;
- les projets « R2 », qui ont, a priori, un niveau d'exposition aux risques modéré ;
- les projets « R3 », qui ont, a priori, un niveau d'exposition aux risques fort.

Au déploiement de chaque projet qu'il juge important, le directeur général en informe la fonction gestion des risques. Compte tenu de sa vision transverse de l'activité, il définit la catégorie de risques projets qui s'y rattachent.

S'il s'avère, par la suite, que le niveau d'exposition aux risques d'un projet était sous-estimé, le Directeur général requalifierait le projet au niveau adéquat.

Les projets R1 ne font pas l'objet d'une étude spécifique de la part de la fonction gestion des risques.

Dès lors qu'un projet est positionné au niveau R2, la fonction gestion des risques doit être impliquée. Une fois le cadre général du projet fixé, le responsable du projet rencontre la fonction gestion des risques afin de répondre à un questionnaire. A la suite de l'analyse des résultats du questionnaire, la fonction gestion des risques rédige un rapport succinct dans lequel figurent ses conclusions et préconisations. Ce rapport est communiqué au responsable du projet et au Directeur général.

Dès lors qu'un projet est positionné au niveau R3, la fonction gestion des risques doit être impliquée. Une fois le cadre général du projet fixé, le responsable du projet rencontre la fonction gestion des risques afin de répondre à un questionnaire. A la suite de l'analyse des résultats du questionnaire, la fonction gestion des risques établit une cartographie des risques relatifs au projet. Cette cartographie a pour but d'identifier les plans d'actions à mettre en place en amont du projet afin de limiter les risques. La cotation des risques et les plans d'actions sont définis par le responsable du projet et la fonction gestion des risques. Ils sont soumis à la validation du Directeur général. La fonction gestion des risques rédige un rapport dans lequel figurent les résultats de la cartographie. Ce rapport est communiqué au responsable du projet et au Directeur général.

Ainsi, les projets structurants sont passés à travers la moulinette risque projet et ORSA exceptionnel. Les résultats sont présentés au conseil d'administration qui peut ainsi prendre ses décisions stratégiques après avoir mesurer les impacts de ses arbitrages.

C.3. SUIVI CONTINU DU DISPOSITIF ERM ET ACTUALISATION REGULIERE DES CARTOGRAPHIES DES RISQUES

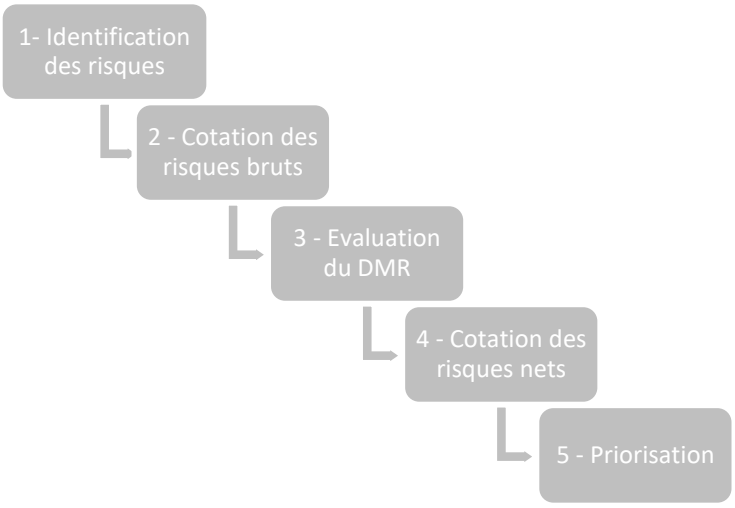
Pour que cela fonctionne, il faut que le suivi du dispositif ERM soit continu ce qui signifie un investissement fort pour la mutuelle. Cela présuppose des méthodes stables pour une appropriation facile des résultats par la gouvernance.

Au-delà du rôle initial de la fonction gestion des risques de Tutélaire, consistant à identifier le profil de risque de la mutuelle et permettre au conseil d'administration et aux dirigeants effectifs de se l'approprier. Il faut hisser la fonction à un niveau stratégique et accompagner le développement de la mutuelle en intervenant dès la genèse des projets.

ANNEXES

ANNEXE 1 - PROCEDURE DE MAINTIEN EN CONDITION OPERATIONNEL – METHODOLOGIE DE PRODUCTION DES CARTOGRAPHIES DES RISQUES

La méthodologie d'élaboration de chaque cartographie des risques se présente suivant 5 étapes :



Étape 1 : identification des risques

L'étape numéro 1 diffère pour chaque cartographie ; en effet,

- Pour les risques de souscription, l'identification des risques repose sur les garanties couvertes par Tutélaire. Chaque garantie est analysée et les scénarii susceptibles d'affecter les résultats ou la performance de cette garantie sont identifiés ;
- Pour les risques financiers, l'identification des risques repose sur leur typologie, suivant la méthodologie développée dans la formule standard de Solvabilité 2. Il s'agit dans un premier temps de définir les risques identifiés et d'évaluer l'exposition du portefeuille au risque en question ;
- Pour les risques opérationnels et de non-conformité, l'identification des risques repose sur l'analyse des métiers en se fondant sur les modes opératoires et l'expertise des opérationnels. La formulation des risques détaillés s'appuie sur un référentiel assurant l'homogénéité globale du dispositif. Chaque risque détaillé est rattaché à un processus du référentiel de Tutélaire.
- Pour les risques stratégiques, l'identification des risques repose sur les axes principaux de l'entreprise et la définition des enjeux.

Étape 2 : cotation des risques bruts

Dans le cadre de la formule standard, les risques sont évalués en prenant en compte l'exposition au risque des engagements.

Tutélaire mesure également le risque brut qui porte sur les engagements en tenant compte de différents indicateurs :

- Comptable/ financier : Impact sur les fonds propres des comptes sociaux de Tutélaire ; il s'agit d'un indicateur combinant le montant de perte et la probabilité de survenance

On notera que pour la cartographie des risques stratégiques cet indicateur est évalué à partir de l'impact global sur les fonds propres des comptes sociaux de Tutélaire, évalué à partir des scénarii de stress et coté qualitativement.

- Règlementaire/ juridique : Réaction de l'ACPR ou autre autorité de tutelle / Mise en cause civile ou pénale de Tutélaire ou ses dirigeants
- Processus : Impact sur l'activité / Temps de traitement dégradé
- Réputation/ Image : Publication négative
- Adhérents : Impact sur les adhérents
- Collaborateurs : Impact sur les collaborateurs

Le tableau suivant détaille les 5 niveaux de gravité, selon ces différents axes. A noter qu'il y existe également un niveau 0 qui représente une absence de risque.

	1	2	3	4	5
Comptable/Financier (hors risques strat)	≥ 0 et < 10 000	entre 10 000 et 30 000	entre 30 000 et 75 000	entre 75 000 et 200 000	> à 200 000
Comptable/Financier (risques strat)	Les sommes engagées ne sont pas de nature à impacter le résultat de Tutélaire	Les sommes engagées impactent le résultat de Tutélaire sans pour autant affecter sensiblement le bilan.	Les sommes engagées impactent le bilan de Tutélaire.	La solvabilité de Tutélaire sur le long terme est fortement impactée.	La viabilité de Tutélaire sur le long terme est menacée
Réglementaire/ Juridique	Mise en garde du Conseil d'Administration par l'ACPR ou par une autre autorité de tutelle. Mise en cause civile de TUTELAIRE issue d'une faute simple.	Injonction de l'ACPR ou une autre autorité de tutelle. Mise en cause civile de TUTELAIRE issue d'une faute grave.	Avertissement de l'ACPR ou d'une autre autorité de tutelle. Mise en cause civile issue d'une faute lourde.	Blâme de l'ACPR ou d'une autre autorité de tutelle. Mise en cause pénale de TUTELAIRE.	Retrait d'agrément. Mise en cause pénale des dirigeants.
Processus	Aucune interruption des activités. Temps de traitement d'une opération augmenté de 5%.	Interruption peu fréquente et partielle des activités. Temps de traitement d'une opération augmenté de 10%.	Interruption régulière et partielle des activités. Temps de traitement d'une opération augmenté de 20%.	Dommages matériels interrompant de manière partielle l'activité Fonctionnement en mode dégradé. Temps de traitement d'une opération augmenté de 50%.	Dommages matériels importants (destruction/détérioration) interrompant totalement l'activité. Doublement du temps de traitement d'une opération.
Réputation/Image	Publication d'avis négatifs sur internet (forum, réseaux sociaux…).	Publication associative (ex : ANR…).	Publication locale tout média officiel.	Publication nationale tout média officiel.	Campagne médiatique nationale / Atteinte directe à un projet ou un produit.
Adhérents	Moins de 1000 adhérents impactés par la survenance du risque.	Entre 1000 et 10 000 des adhérents impactés par la survenance du risque.	Entre 10 000 et 50 000 des adhérents impactés par la survenance du risque.	Entre 50 000 et 100 000 des adhérents impactés par la survenance du risque.	Plus de 100 000 des adhérents impactés par la survenance du risque.
Collaborateurs	10% des collaborateurs impactés.	20% des collaborateurs impactés.	30% des collaborateurs impactés.	50% des collaborateurs impactés.	100% des collaborateurs impactés.

In fine, les risques sont classés suivant 4 indicateurs de gravité :

- Risque faible : pour les niveaux de gravité 0 et 1 ;
- Risque modéré : pour les niveaux de gravité 2 et 3 ;
- Risque majeur : pour le niveau de gravité 4 ;
- Risque critique : pour le niveau de gravité 5.

Un risque peut être concerné par un ou plusieurs de ces axes ; c'est l'axe dont le niveau de gravité est le plus élevé qui est alors retenu.

Étape 3 : évaluation du dispositif de maîtrise des risques (DMR)

L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques est basée sur les règles de gestion et les contrôles mis en place afin de contenir les risques. Il s'agit d'identifier les processus opérationnels qui permettent de prévenir le risque, ou de le contenir.

Étape 4: cotation des risques nets

La cotation du risque net tient compte de l'environnement interne de Tutélaire et donne une estimation de la perte probable en tenant compte de l'évaluation du dispositif de maîtrise de risques (DMR).

Cette cotation correspond à la gravité des risques, corrigée par le DMR à travers la même matrice de cotation utilisée pour coter les risques bruts.

Étape 5: priorisation

Une fois que l'on dispose de la cotation du risque net, il s'agit de s'intéresser aux différents axes d'améliorations possibles pour améliorer le DMR et contenir davantage le risque.

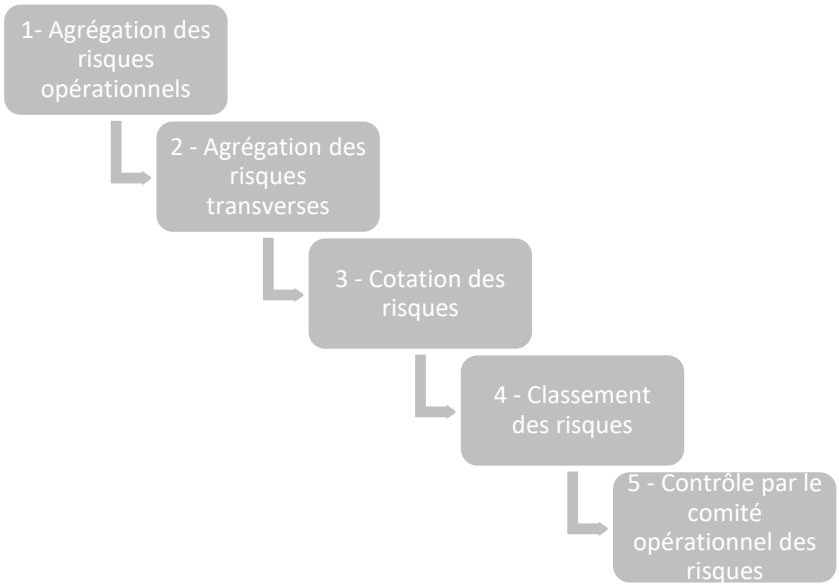
Le but est d'établir une matrice de priorisation croisant la gravité (à savoir le risque net) et la capacité à améliorer le DMR.

Gravité					
Critique	P2	P2	P1	P1	
Majeure	P3	P3	P2	P1	
Modéré	P4	P3	P3	P2	
Faible	P4	P4	P3	P2	
	Faible	*Modérée*	*Importante*	*Très élévée*	**Capacité à améliorer le DMR**

Cela permet de prioriser les risques à traiter selon 4 modalités : P1 à P4, du plus prioritaire au moins prioritaire.

ANNEXE 2 - PROCEDURE DE MAINTIEN EN CONDITION OPERATIONNEL – METHODOLOGIE DE PRODUCTION DE LA CARTOGRAPHIE AGREGEE DES RISQUES

La méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques agrégée se présente de la façon suivante :



Étape 1 : agrégation des risques opérationnels

L'agrégation des risques opérationnels et de non-conformité est une opération qui consiste à trier et fusionner plusieurs événements de risques en un. L'objectif étant de créer des familles de risques tout en veillant à préserver la représentativité des risques détaillés encourus par la mutuelle au regard de facteurs internes (notamment la complexité de son organisation, la nature de ses activités, le professionnalisme du personnels et la qualité des systèmes) et externes (notamment les évolutions réglementaires).

Afin d'assurer le maintien de cette représentativité des risques détaillés et de conserver la cohérence de la démarche initiale de maintien en condition opérationnelles de la cartographie des risques opérationnels et de non-conformité notamment en termes d'évaluation, seuls les risques appartenant à

une même famille de risques sont agrégés et la cotation la plus importante de l'événement de risques appartenant à une même famille est maintenue.

Étape 2 : agrégation des risques transverses

Dans le cadre des travaux de chaque cartographie des risques, il peut être identifié des risques relevant à la fois de plusieurs cartographies.

Ces risques sont alors agrégés et c'est la cotation la plus élevée qui est retenue.

Étape 3 : cotation des risques

Tutélaire mesure le risque qui porte sur son portefeuille en tenant compte de différents indicateurs, les mêmes que pour chaque cartographie des risques (Cf. Annexe 1).

Étape 4 : classement des risques

A partir des cotations de chaque risque suivant les 6 indicateurs, une note est attribuée à chaque risque. Il s'agit de la moyenne pondérée des cotations suivant les facteurs suivants, fixés par le conseil d'administration :

70%	15%	3%	5%	5%	2%
Comptable/ financier	**Règlementaire/ juridique**	**Processus/PCA**	**Réputation/ Image**	**Adhérents**	**Collaborateurs**

Les risques sont ensuite classés suivant leur note.

Étape 5 : contrôle par le comité opérationnel des risques

La réunion du comité opérationnel des risques a pour but de :

- s'assurer que tous les risques auxquels Tutélaire est soumis sont identifiés ;
- s'assurer que l'évaluation globale des risques est pertinente au regard de l'activité de chacun ;
- prendre conscience des risques majeurs auxquels Tutélaire est exposée ;
- mesurer l'importance de la mise en place de plans d'actions.