

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES DANS LE CADRE DE LANCEMENT DE PRODUITS D'ASSURANCE

ATELIER DE L'ACTUARIAT AFRICAIN (5^{ÈME} ÉDITION)

17 NOVEMBRE 2016 - PARIS



Association des Actuaires Africains

Programme

INTRODUCTION

PARTIE 1 – LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DU CYCLE DE GESTION

PARTIE 2 – LA GESTION DES RISQUES POUR LA ZONE CIMA

PARTIE 3 – RETOURS SUR L'ENQUÊTE GESTION DES RISQUES DE L'AAA

Phase 1 – Les missions de la gestion des risques

Phase 1 – Les dispositions du Code CIMA

Phase 1 – Présentation de l'enquête

Phase 2 – Les piliers de la gestion des risques

Phase 2 – Les outils possibles

Phase 2 – Principaux enseignements de l'enquête

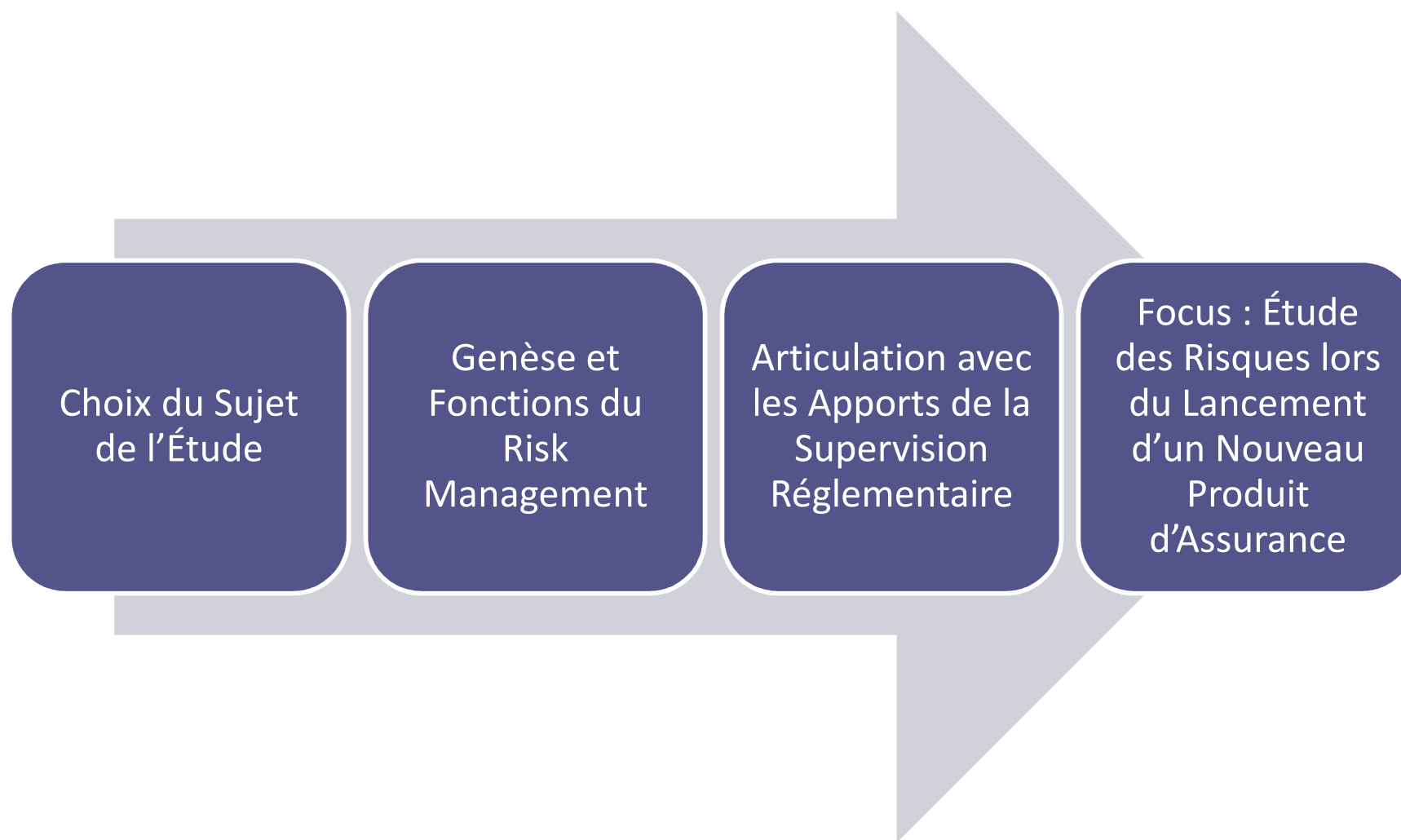
PARTIE 4 – POSITIONS DE L'AAA

QUESTIONS & RÉPONSES SUR LES TRAVAUX

RETOUR D'EXPÉRIENCE DE HERVÉ ODJO, PRÉSIDENT DE L'AAA

COCKTAIL

Introduction



PARTIE 1 – LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DU CYCLE DE GESTION



Association des Actuaires Africains

Les missions de la gestion des risques

Définit la politique de risque en cohérence avec la stratégie de l'entité

- Identifie les risques liés à l'activité
- Décrit les règles qui encadrent la prise de risque
- Prescrit les limites de risque

Organise la gouvernance des risques

- Définit les rôles et responsabilités de chacun des acteurs du dispositif de gestion du risque
- Formalise les processus de collecte et de remontée d'information
- Définit et valide les outils de pilotage des risques et s'assure de leur adéquation au profil de risque
- Définit les actions et plan de remédiation en cas de dépassement des limites opérationnelles prédéfinies

Les 3 piliers de la gestion des risques

CONFORME

- Au référentiel de gestion des risques adopté par la compagnie (réglementaire ou référentiel propre à l'entreprise) en termes de:
 - périmètre couvert et
 - d'outils de gestion des risques.

ADAPTÉ

- Au profil de risque de l'entreprise en application d'un principe de proportionnalité entre les risques et les moyens mis en œuvre pour les gérer.
- Certains risques légaux requièrent des dispositifs spécifiques encadrés par des textes de lois: LAB-FT ou risque de non-conformité.

EFFICACE

- Une bonne connaissance des risques et leur suivi dans le temps.
 - Ex: risques comportementaux essentiels à la gestion de l'asymétrie d'information
- La définition d'outils de mesure et de gestion des risques en s'appuyant sur toute la chaîne de modélisation (qualité des données, indicateurs retenus, méthodologies appliquées, robustesse des modèles...).
- L'articulation effective entre les decision makers et le dispositif de gestion des risques.

PARTIE 2 – LA GESTION DES RISQUES POUR LA ZONE CIMA

PHASE 1 - LES DISPOSITIONS DU **CODE CIMA**



Association des Actuaires Africains

Dispositions en matière de Contrôle interne

- ↳ Depuis 2009 les évolutions du Code organisent la fonction risque autour du Contrôle Interne et la responsabilisation accrue du Conseil d'Administration
- ↳ « Toute entreprise (...) est tenue de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités » (Art.331-14).
- ↳ **Rapport Contrôle interne** (Art.331-15) – Le rapport doit mettre l'accent sur 2 parties :
 - ❑ Fournir des détails sur comment travaille le Conseil d'Administration (CA)
 - ❑ Fournir des détails sur le dispositif du contrôle interne (objectifs, organisation, méthodologie, procédures, ...) permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés aux engagements de l'entreprise »

2

Dispositions en matière de Gestion des risques

- ▶ **Gouvernance** (*Art.331-14*): Possibilité pour le CA de créer un comité de gestion des risques.
- ▶ **Politique de placement** : le CA en fixe les orientations (*Art.331-17*) avec des limitations définies par classe d'actif (*Art.335-1*).
- ▶ **Politique de réassurance** (*Art.331-18*) : le CA en fixe les contours et le risque de contrepartie doit y être pris en compte.

Notre lecture du Code CIMA

- ↳ **Gouvernance** : la création d'un comité de gestion des risques avec pour mission l'élaboration et le pilotage de la stratégie risque.
- ↳ **Politique de placement** : elle doit refléter la qualité et la diversification des actifs, la correspondance actif/passif (produits long terme), la couverture des Engagements Réglementés et la gestion des liquidités (produits court terme).
- ↳ **Politique de réassurance** : mettre en place des indicateurs de suivi du coût de réassurance et l'impact de celle-ci sur le ratio de solvabilité.

PARTIE 2 – LA GESTION DES RISQUES POUR LA ZONE CIMA

PHASE 2 - LES OUTILS POSSIBLES



Association des Actuaires Africains

Outils : 2 indispensables en zone CIMA

La cartographie

- ⚡ Cet outil permet de définir des zones de risques majeurs. Il permet de hiérarchiser les différents scénarios qui peuvent perturber le fonctionnement normal de l'activité pouvant engendrer d'importantes fluctuations de capital.
- ⚡ Son objectif est **d'évaluer les conséquences de situations défavorables et de déterminer la résistance de la compagnie à de telles situations.**
- ⚡ Il est primordial de « **faire vivre le dispositif** » : une fois mise en place, une cartographie doit être en **continue évolution** tant sur la méthodologie mise en œuvre que sur ses usages et ses spectres de couverture. Elle doit également être régulièrement mise à jour.
- ⚡ **Avantage** : Outil de communication facilement appropriable par les parties prenantes et les hautes instances de l'entreprise.
- ⚡ **En complément** de la cartographie, l'intégration de tableaux de bords de suivi des risques dans les processus de gestion (création, évolution des offres etc...) est impérative.

EN RÉSUMÉ, LA CARTOGRAPHIE EST UN OUTIL ÉVOLUTIF QUI RÉPOND AUX BESOINS D'IDENTIFICATION, D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DES RISQUES.

L'appétit pour le risque

- ⚡ L'appétit pour le risque est un outil de gestion des risques qui doit être **défini et normalisé** par l'entreprise afin de :
 - Evaluer la capacité de prise de risque de l'entreprise ;
 - Déterminer l'aversion de l'entreprise pour le risque ;
 - Expliciter la politique globale de l'entreprise ;
 - Décliner les tolérances par catégorie de risque.
- ⚡ Cette définition tient compte de l'interaction des intérêts des différentes parties prenantes.
- ⚡ Cet outil peut être axé autour de plusieurs objectifs tels que :
 - Le résultat : reflet de la **rentabilité** ;
 - La solvabilité : **capacité à respecter ses engagements** ;
 - La liquidité : capacité à mobiliser les fonds requis au bon moment ;
 - Le rating et l'image : reflet de la **santé financière** auprès des marchés financiers.
- ⚡ **En pratique**, l'appétit au risque est piloté à travers l'utilisation des tableaux de bords de suivi des risques, de reportings et d'outils de projection de l'activité.

EN RÉSUMÉ, L'APPÉTIT POUR LE RISQUE EST UN OUTIL EXPLICITANT LE PROFIL DE RISQUE DE L'ENTREPRISE ET FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DE SA STRATÉGIE.

Méthodologies

Construction d'une cartographie selon l'approche bottom-up

- ⚡ Définir les différents usages de la cartographie des risques et une fréquence du suivi ;
- ⚡ Réaliser des entretiens ou des ateliers avec les opérationnels, les membres des fonctions support en utilisant une liste préalable de risques potentiels ;
- ⚡ Formaliser les processus de l'entreprise ;
- ⚡ Identification des risques inhérents à ces processus (avec les opérationnels) ;
- ⚡ Evaluation des risques résiduels et identification des risques majeurs (Hiérarchiser les risques à l'aide d'une ou plusieurs métriques) ;
- ⚡ Gestion du portefeuille des risques et des éventuelles conséquences ;
- ⚡ Pilotage et communication auprès des acteurs concernés.

Mise en place de l'appétit pour le risque

- ⚡ Formaliser l'appétit pour le risque en sélectionnant des objectifs stratégiques
- ⚡ Choisir la fréquence du suivi en cohérence la dynamique du portefeuille géré
- ⚡ Spécifier une métrique pour chacun de ces objectifs stratégiques en définissant :
 - ✓ Un indicateur, défini en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
 - ✓ Un horizon temporel cohérent avec l'horizon de gestion de l'indicateur ;
 - ✓ Un niveau de confiance cohérent avec les pratiques de l'entreprise et l'horizon ;
 - ✓ Une mesure de risque.
- ⚡ Identifier un niveau de tolérance au risque cohérent avec les objectifs de l'entreprise et la réglementation ;
- ⚡ Déterminer des seuils globaux à ne pas dépasser ;
- ⚡ Expliciter les actions en cas d'atteinte des seuils et instaurer des procédures de contrôles ;
- ⚡ Piloter et suivre l'activité à l'aide des métriques qui figurent dans les tableaux de bords et les reportings.

Quels indicateurs retenir ? (1/2)

Dimension stratégique	Exemple d'indicateurs	Simplicité de l'implémentation	Accessibilité des données	Degré d'intelligibilité	Pertinence	Avantages et inconvénients
Rentabilité	Return On Equity : Résultat rapporté au capital à une date donnée	+++	+++	+++	+++	Mesure pragmatique et facilement compréhensible
Rentabilité	Résultat net	+++	+++	+++	+	Indicateur suivi de près par le management Indicateur statique sans vision prospective
Rentabilité	Ratio S/P Part des sinistres couverts par les primes versées	+++	+++	+++	+	Indicateur simple à implémenter Adapté aux business courts sans enjeu ALM
Rentabilité	NBV Valeur actuelle des marges futures des nouvelles affaires	— — —	— — —	+++	+++	Capte la dimension long terme des profits Nécessite de nombreuses projections stochastiques Dépend de l'affaire moyenne initiale
Rentabilité	RORAC Taux de rendement sur le capital ajusté	— — —	—	—	— — —	Plus proche du risque inhérent au produit Prend en compte des problématiques d'allocation du capital qu'il n'y a pas en zone CIMA
Solvabilité	Ratio de couverture Rapport des fonds propres admissibles sur le BMS	—	+++	+++	+++	Vision globale de la solvabilité Indicateur calculé en fin d'année
Suivi de la performance	Taux de marge Rapport du résultat sur les primes	+++	+++	+++	+	Indicateur simple à implémenter
Suivi de la performance	TRI Taux de rendement minimum d'un portefeuille	— — —	—	+++	+++	Permet de faire une comparaison entre les produits Nécessite de projeter de nombreux paramètres



- Très complexe à implémenter
- Difficilement appréciable
- Données inexistantes
- Non pertinent en zone CIMA



- Complexe à implémenter
- Définition qui ne s'inscrit pas tout à fait dans le contexte
- Données quasi inexistantes
- Non pertinent en zone CIMA



- Simple à implémenter en fonction du contexte
- Appréciable
- Données existantes
- Pertinence relativement à d'autres indicateurs en zone CIMA



- Simple à implémenter
- Facilement appréciable
- Données facilement disponibles
- Pertinent en zone CIMA

Quels indicateurs retenir ? (2/2)

Dimension stratégique	Exemple d'indicateurs	Simplicité de l'implémentation	Accessibilité des données	Degré d'intelligibilité	Pertinence	Avantages et inconvénients
Performance commerciale	Taux de PB Part du résultat technique et financier reversée aux assurés	+++	+++	-	---	Indicateur simple à implémenter Peu de participation aux bénéfices versée en zone CIMA
Performance commerciale	Chiffres d'affaires Primes encaissées	+++	+++	+++	+	Permet de réaliser un suivi de la collecte Indicateur insuffisant dans une optique de pilotage
Rémunération des DAT	Taux de rendement actuariel	+++	-	+++		36% des actifs gérés par les compagnies de la zone sont des DAT¹
Gestion du risque de Taux d'intérêt	Ecart de durée Actif-Passif	-	---	+	+++	Duration facilement calculable au niveau de l'actif Capturer la durée du passif nécessite de calibrer de nombreuses hypothèses
Gestion du risque Immobilier						Non défini
Gestion du risque de Change	Exposition nette par devise Part des actifs libellés en monnaie étrangère	+++	+++	+++	+++	Indicateur simple à implémenter
Gestion du risque de Concentration	Exposition par secteur économique Part des actifs investis dans un secteur	+++	+++	+++	+++	Indicateur simple à implémenter
Gestion du risque de Concentration	Exposition géographique Part des actifs investis dans une région	+++	+++	+++	+++	Contrôle par rapport à la réglementation relative à la localisation des actifs en zone CIMA (Art. 335)
Gestion du risque de Crédit	Exposition par ratings pour les investissements et les réassureurs	+++	---	+++	+++	Recherche d'autres alternatives plus adaptées au contexte (Réaliser ces propres notations en interne)
Gestion du risque de liquidité	Ratio de liquidité Part des actifs disponibles	---	---	---	+++	Indicateur très peu révélateur Sujet à suivre en zone CIMA

¹ Source: L'assurance dans la mobilisation de l'épargne, le financement des entreprises et des infrastructures – Frédéric Baccelli (2016)

PARTIE 3 – RETOURS SUR L'ENQUÊTE GESTION DES RISQUES DE L'AAA



Association des Actuaires Africains

Phase 1 : Présentation de l'enquête

1 questionnaire



5 Thématiques



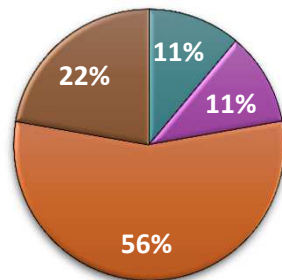
Phase 2 : Principaux enseignements de l'enquête (1/4)

▲ Echantillon

- ▲ 9 entreprises de la zone CIMA ont répondu à notre enquête
 - ✓ 4 en IARD, 1 en VIE et 4 en VIE/NON VIE

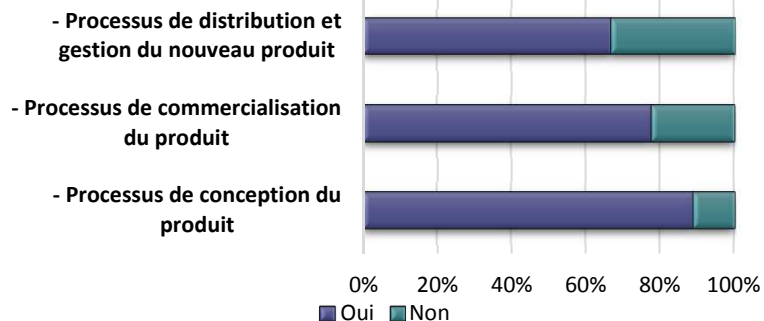
Thème 1 : Formalisation des règles et des procédures

Avez-vous une cartographie des risques? A quelle fréquence est-elle mise à jour?



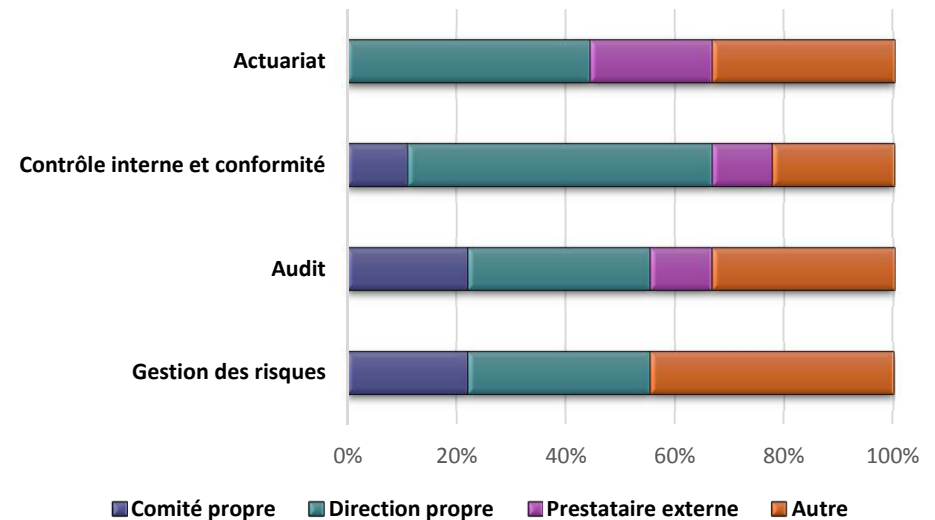
■ Mensuelle ■ Trimestrielle ■ Semestrielle ■ Annuelle ■ Non

Votre processus de lancement d'un nouveau produit comprend-t-il l'un des sous-processus suivants?



Thème 2 : Comitologie de validation de lancement des produits

Les dispositifs mis en place chez les répondants pour les fonctions...



Phase 2 : Principaux enseignements de l'enquête (2/4)

Thème 3 : Articulation avec la stratégie de développement de la compagnie

Les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont :

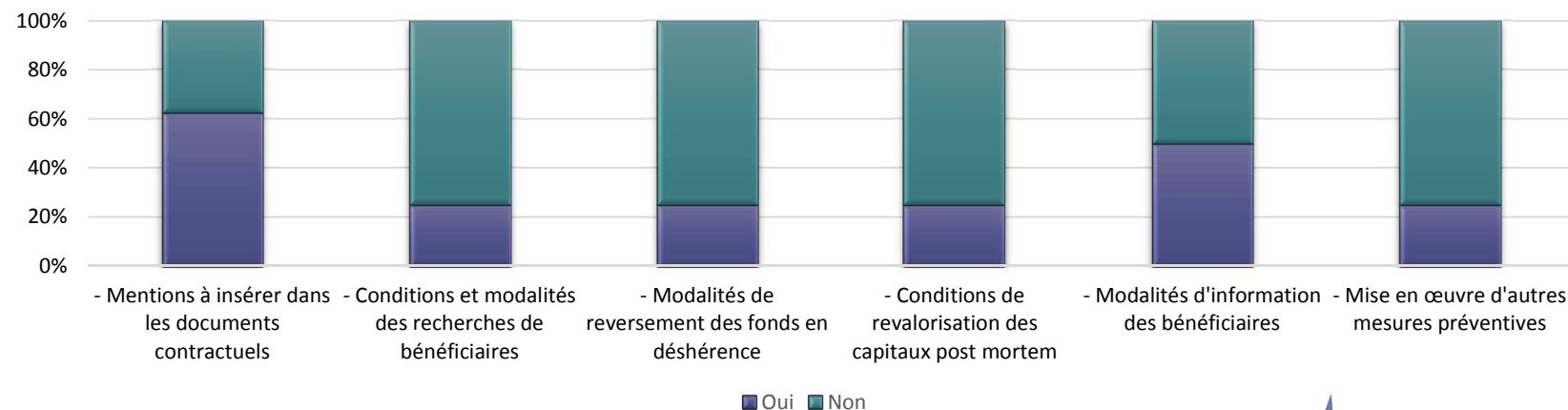
- ▲ Chiffre d'affaires
- ▲ Ratio Sinistres/Primes (S/P)

Autres indicateurs :

- ▲ New Business Value (NBV)
- ▲ Ratio combiné
- ▲ Marge de profitabilité

Thème 4 : Gestion des contrats notamment d'un point de vue système d'information

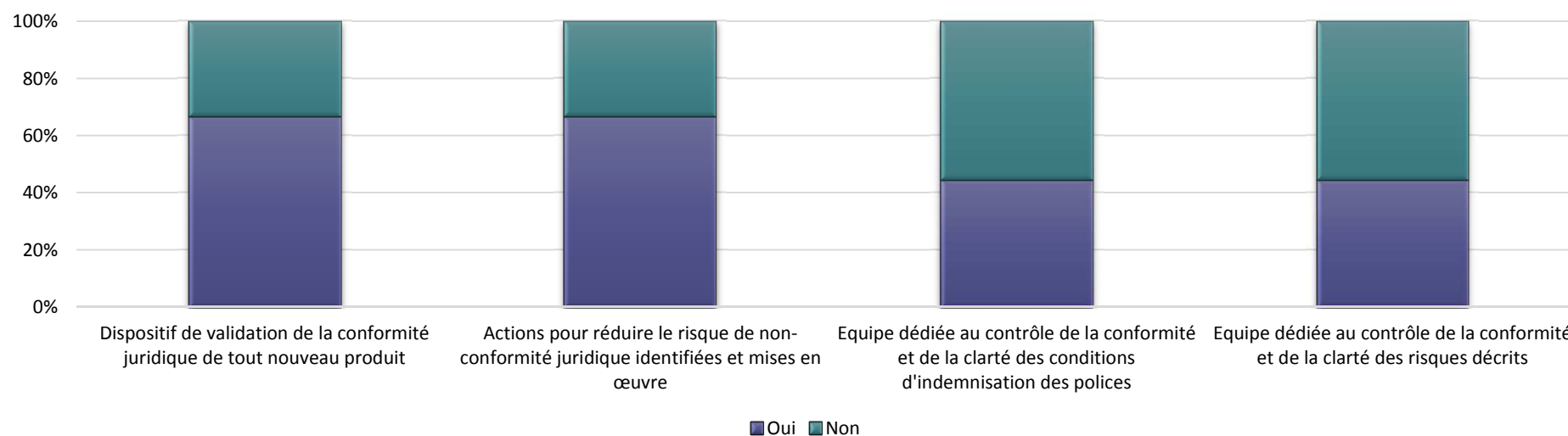
Les problématiques opérationnelles prises en charge par le système d'information



Phase 2 : Principaux enseignements de l'enquête (3/4)

Thème 5 : Validité juridique

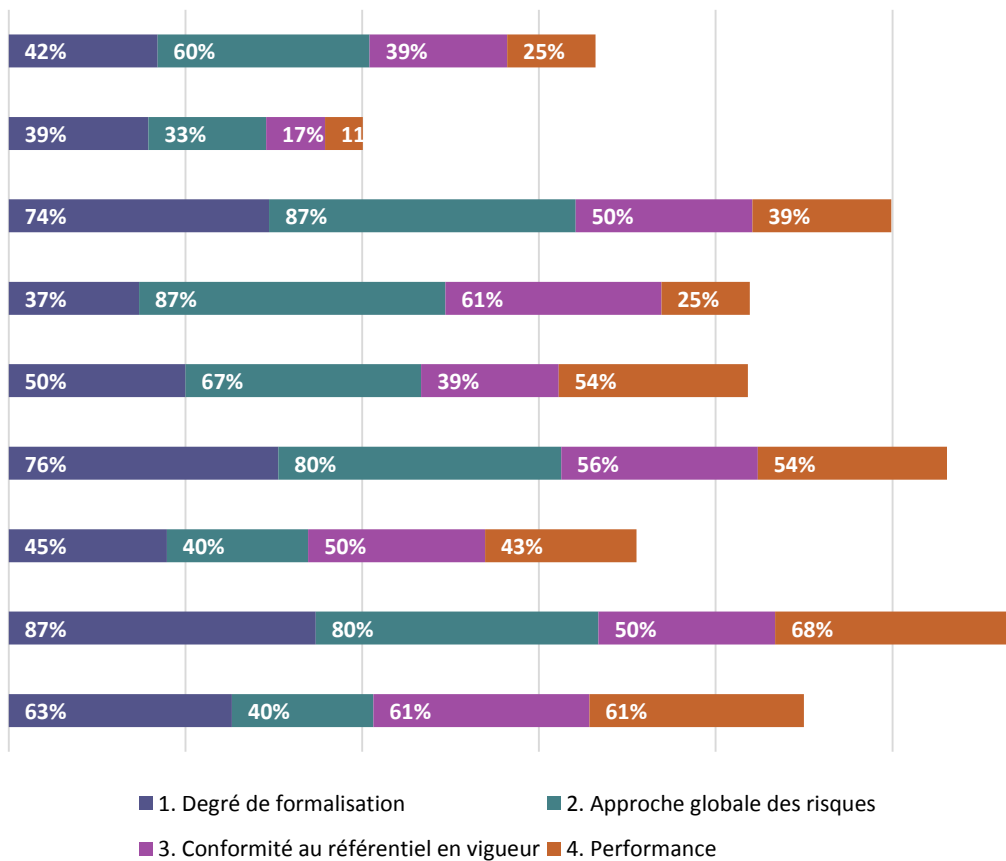
Dispositif de validité juridique



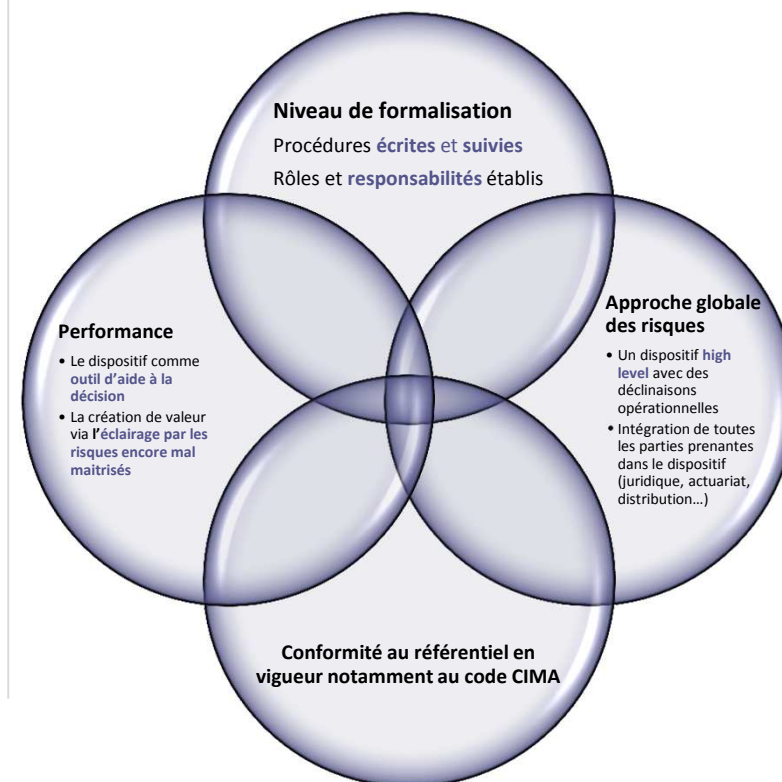
Phase 2 : Principaux enseignements de l'enquête (4/4)

Analyse de la maturité du dispositif de suivi de risque

Analyse de maturité des répondants



4 critères pour analyser la maturité



PARTIE 4 – POSITIONS DE L'AAA



Association des Actuaires Africains

Recommandations spécifiques aux réalités africaines

- ▲ Dotation d'une structure **ad hoc** permettant d'encadrer la prise de risque.
- ▲ **Innovation et réinvention du modèle d'assurance** pour capter une population assurable longtemps oubliée des schémas classiques d'assurance.
- ▲ Utilisation des indicateurs de suivi du risque:
 - ▲ intégrant les impacts sur le capital
 - ▲ prospectifs
- ▲ Intégration d'un dispositif de gestion de risques pour les risques à l'actif du bilan et ALM

**MERCI POUR VOTRE
ATTENTION !**



Retour d'expérience du Président de l'AAA



- ▶ **Hervé ODJO** – Président de l'AAA
- ▶ Partner, ODJO ACTUAIRE CONSEIL



Association des Actuaire Africains

CET ATELIER VOUS A ÉTÉ PROPOSÉ PAR LA COMMISSION TALENTS & COMPÉTENCES

Site internet: aaa-actuariat.com

Mail: associationactuaireafricains@gmail.com

facebook

Association des Actuaire Africains



@aaa_actuariat



Association des Actuaire Africains

AAA en bref : depuis 2013...

Historique des événements clés

7-nov.-14	1ère Participation à la journée 100% Actuaire de l'IA
21-nov.-14	Atelier de l'Actuariat Africain #1 : « La Zone CIMA, un espace économique en pleine expansion »
17-avr.-15	Atelier de l'Actuariat Africain #2 : « Construction de tables de mortalité d'expérience prospectives en zone CIMA / Développements récents et perspectives d'évolution du groupe d'assurance africain SUNU Assurances »
4-juin-15	Conférence Annuelle #1 : « Le rôle de l'assurance et les défis de l'actuaire pour le développement socio-économique de l'Afrique »
10-déc.-15	Atelier de l'Actuariat Africain #3 : « Emerging customers, le point de vue du groupe AXA »
28-avr.-16	Atelier de l'Actuariat Africain #4 : « Projet de règlement de la CIMA concernant la Participation aux Bénéfices »
2-juin-16	Conférence Annuelle #2 : « Protection sociale : quel modèle pour l'Afrique ? »

Quelques chiffres clés

- ▲ En moyenne : 60 participants à nos ateliers, 250 participants aux conférences annuelles
- ▲ 300 membres sympathisants
- ▲ 130 adhérents (à jour de cotisation)
- ▲ 10 membres du Conseil d'Administration
- ▲ 5 commissions
- ▲ 1 management collaboratif
- ▲ 1 engagement actuariel vers l'Afrique sans précédent

Les sponsors historiques

optimind winter.∴

Les sponsors 2015 & 2016



En 2017 ... à bloquer dans votre agenda ...

- ▲ **29-juin-17 : Conférence annuelle #3**



Association des Actuaires Africains

ENSEMBLE TRAÇONS L'AVENIR DE L'ACTUARIAT EN AFRIQUE !

Site internet: aaa-actuariat.com

Mail: associationactuairesafricains@gmail.com

facebook

Association des Actuaires Africains



@aaa_actuariat



Association des Actuaires Africains