

**Délégation et Sous-traitance en assurances :  
Anticiper les bonnes pratiques sur l'organisation  
des réseaux et des délégations : Jusqu'où va-ton ?**

**CLUB ERM - 16 Mars 2015**

## INTRODUCTION

- **De l'oral à l'écrit** : le vocabulaire et les enjeux de gestion des risques de sous-traitance ne sont pas enracinés dans les pratiques du monde de l'assurance
  - ✓ Qui sont nos clients via notre délégation ?
  - ✓ Quel est le montant des primes que nous doit notre délégataire
  - ✓ Est-on capable de contrôler, sur pièces? Sur place ?
  - ✓ Connait-on les procédures de nos sous-traitants ?
  - ✓ Sont-elles compatibles avec nos systèmes?
- **Un peu de vocabulaire** : délégation ne veut pas dire mandat : définition
  - ✓ Pourquoi parle-t-on plus de délégation que de mandat aujourd'hui ?
  - ✓ Que donne-t-on comme pouvoir au délégataire ? Au mandataire ?
  - ✓ La gestion des risques passent par la contractualisation et la gestion concrète de la relation : de la théorie à la pratique ...
  - ✓ Une décision de la Cour de cassation qui est un signe ?
- **Synthèse**: On ne peut évoquer cette question sans se projeter dans Solvabilité 2 qui régleme aujourd'hui cette question.

### Pilier 1 « Objectifs »

- Mieux appréhender les risques et tous les types de risques
  - Abandon de l'approche comptable au profit d'une approche économique s'appuyant sur des outils mathématiques, des statistiques et des probabilités et permettant d'aboutir à une évaluation de la « situation financière de l'entreprise »
- Etre en mesure d'évaluer les fonds propres nécessaires à la couverture de tous les engagements et de tous les risques
  - Chaque ligne d'engagement doit avoir un équivalent en fonds propres
  - Chaque risque évalué doit avoir lui aussi un équivalent en fonds propres
- Disposer d'indicateurs permettant d'agir en cas d'insuffisance de fonds propres
  - Les seuils MCR et SCR

### Pilier 1 « Impacts Indirects de S2 sur les sous-traitants »

Risques	Constats ACPR 2015	Impacts indirects pour les IA	Plan d'actions possibles
Diversification	1 <sup>er</sup> facteur de réduction des risques	<p><b>1-Vos Références</b> Certains fournisseurs vont « abandonner » des produits en résiliant les polices à la date de renouvellement Exemple : risques construction (AXA, Gan) ; GLI (Gan)</p> <p><b>2-Vos Obligations d'Information</b> Communication sur les partenaires</p>	<p>Eviter situation de mono fournisseur pour un type de produit Anticiper les renouvellements 2015 et 2016 en sondant vos fournisseurs</p> <p>Maitriser la communication sur les partenaires et les mentions obligatoires</p>
Souscription	Charge en capital de 61% pour Non Vie	<p><b>3- Votre Devoir de Conseil &amp; Avenants</b> Les fournisseurs vont modifier les caractéristiques des produits pour transférer le risque vers les clients en agissant sur les franchises, les limites de garantie et les prix</p> <p><b>4- Réclamations clients</b> Les clients vont manifester leur mécontentement : hausse des primes ; baisse des garanties, modification des exclusions</p>	<p>Attention aux avenants → Fiche information &amp; conseil avec tableau de comparaison des caractéristiques et information - formation pour renforcer la vigilance des chargés de clientèle</p> <p>Pour les réclamations, anticiper les réponses à donner aux clients « mécontents » avec risque de résiliation du client</p>

## Cartographie des impacts

<p><b>ORGANISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>ORIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>SALARIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>APPORTEURS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>FOURNISSEURS</b></p> <p>01- Vos référencements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>OBLIGATIONS INFORMATION</b></p> <p>02- Communication et mentions fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>OBLIGATION DE CONSEIL</b></p> <p>03- Gestion des avenants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>RECLAMATION CLIENTS</b></p> <p>04- Sensibilisation des collaborateurs et revoir les ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>LCB-FT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>CNIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>GESTION SINISTRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>SYSTEME INFORMATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>

### Pilier 1 « Impacts directs de S2 sur les intermédiaires »

Risques	Constats ACPR 2015	Impacts directs pour les IA	Plan d'actions possibles
Contrepartie	Charge en capital de 8 % pour Non Vie > Créances en retard des IA majorent la charge	<p><b>5-Délégations d'encaissement et de règlements obtenues : seront-elles maintenues par vos fournisseurs ?</b></p> <p><b>6-Délégations d'encaissement aux apporteurs d'affaires : faut-il les maintenir ?</b></p>	<p>Voir slides suivantes mais aussi Revisiter pour sécuriser, contrôler et automatiser les processus de règlement et de versement</p> <p>Tableau de Bord flux financiers</p>
Risque opérationnel	Charge en capital de 7 % pour Non Vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion des opérations déléguées en distribution et gestion de sinistres (impact connexe à la Gestion de la sous-traitance visée dans le Pilier 2)</li> <li>-Votre propre politique de délégation notamment la gestion de votre réseau d'apporteurs</li> <li>-Votre propre politique de sous-traitance</li> <li>-Votre politique de gestion des risques (conformité, fraude et maintien en conditions opérationnelles)</li> <li>-Votre Système d'information (Qualité des données et indicateurs sur services)</li> </ul>	<p>Voir slides sur Pilier 2 et Délégations / Sous-traitance</p>

## Cartographie des impacts

<p><b>ORGANISATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>ORIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>SALARIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>APPORTEURS</b></p> <p>06-Délégation encaissements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>FOURNISSEURS</b></p> <p>01-Vos référencements</p> <p>05- Délégations « Encaissements. et règlements »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>OBLIGATIONS INFORMATION</b></p> <p>02- Communication et mentions fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>OBLIGATION DE CONSEIL</b></p> <p>03-Gestion des avenants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>RECLAMATION CLIENTS</b></p> <p>04- Sensibilisation des collaborateurs et revoir les ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>LCB-FT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>CNIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>GESTION SINISTRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<p><b>SYSTEME INFORMATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>

# Les Piliers

## 2- Exigences qualitatives

## Explications et premières orientations

### Pilier 2

Gouvernance des risques (Art.41 à 49)

Processus de supervision (Art.27 à 39)

Exigences du modèle interne d'évaluation  
(Art 120 – 126)

#### L'ORSA (Art.45)

Processus et procédures qui permettent d'identifier, évaluer, suivre, contrôler et communiquer sur les risques internes et externes de l'assureur et qui permettent de déterminer le niveau de capital requis

L'ORSA doit satisfaire aux exigences de tous les piliers

ORSA : Own Risk & Solvency Assessment

Les exigences du pilier 2 définissent toutes les règles détaillées du pilier 1.

En outre, c'est sur le pilier 2 que repose l'inventaire de tous les risques, y compris les risques externes.

Enfin le pilier 2 va spécifier les processus de contrôles et les indicateurs associés. C'est de ce pilier que de nouvelles exigences vont émerger pour les intermédiaires. Elles pourront varier selon les fournisseurs

Impacts

IA

Des procédures renforcées ou nouvelles imposées par vos fournisseurs

Plus d'informations à communiquer et pas forcément standardisée pour ce qui concerne les « indicateurs »

Une démarche de gestion des risques à mettre en œuvre

## II – Les Piliers 2- Exigences qualitatives Impacts de S2 pour les Intermédiaires

### Pilier 2 « Impacts directs ORSA sur les intermédiaires »

Exigences ORSA	Impacts directs pour les IA	Plan d'actions possibles
Organisation	7- Créer la ou les <b>fonctions associées à la gestion des risques et aux contrôles ( 4 niveaux)</b> Fonctions clés indispensables à partir d'une certaine taille ... :	Revisiter votre organisation en positionnant / précisant les fonctions clé : gestion des risques / conformité ; contrôle interne et audit
Construire et animer une cartographie des risques	8-Disponibilité d'une <b>cartographie des risques à jour et des livrables qui en découlent (politique des risques, procédures ...)</b>	Sans doute nécessité d'appliquer une même démarche similaire mais « allégée » par rapport aux entreprises d'assurance .
Servir les indicateurs ORSA	9-Avenant aux conventions (distribution, gestion de sinistres) définissant les <b>engagements de services</b> attendus et éventuellement les impacts contractuels en cas de non respect (pénalités, résiliation ...)	Pour éviter des demandes multiples des fournisseurs essayer de construire un « socle commun » en préparant vos engagements de services si ce n'est pas déjà fait
Reporting d'activités	10-Fournir périodiquement les données nécessaires à la valorisation des indicateurs et des alertes	Il est préférable d'avoir ses propres idées et convictions sur ce sujet ...
Pilotage des activités	11- Renforcement des comités de suivi – comités de pilotage permettant de suivre : les indicateurs, les plans d'actions	Revisiter votre gouvernance au regard de la gestion des risques

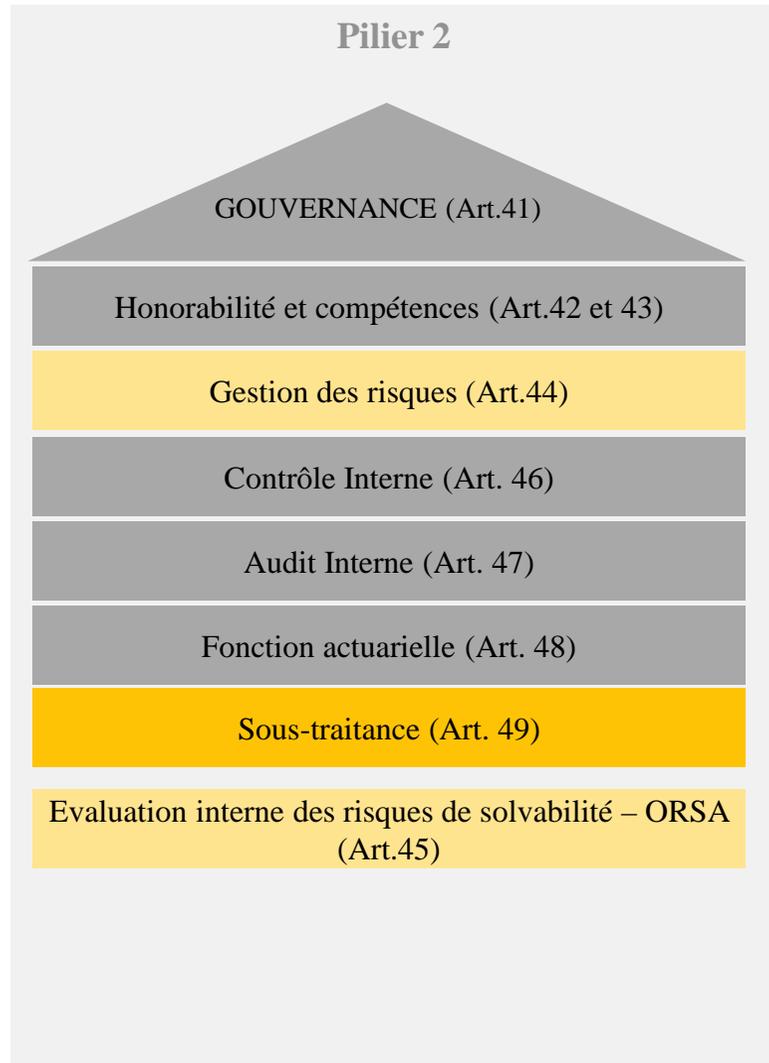
## Cartographie des impacts

<p><b>ORGANISATION</b>            07- Risques, Contrôle interne, Audit            08- Cartographie des risques &amp; Livrables            11- Comités de pilotage            -            -</p>	<p><b>ORIAS</b>            -            -            -            -            -</p>	<p><b>SALARIES</b>            -            -            -            -            -</p>
<p><b>APPORTEURS</b>            06- Délégation encaissements            09- Indicateurs activités            -            -            -</p>	<p><b>FOURNISSEURS</b>            01- Vos référencements            05- Délégations « Encaissements règlements            09- Engagement de services            -            -</p>	<p><b>OBLIGATIONS INFORMATION</b>            02- Communication et mentions fournisseurs            -            -            -</p>
<p><b>OBLIGATION DE CONSEIL</b>            03- Gestion des avenants            10- Indicateurs activité (souscription)            -            -            -</p>	<p><b>RECLAMATION CLIENTS</b>            04- Sensibilisation des collaborateurs et revoir les ressources            10 – Indicateurs d’activité            -            -            -</p>	<p><b>LCB-FT</b>            10- Indicateurs d’activité            -            -            -</p>
<p><b>CNIL</b>            -            -            -            -            -</p>	<p><b>GESTION SINISTRES</b>            10– Indicateur d’activité            -            -            -            -</p>	<p><b>SYSTEME INFORMATION</b>            10- Tableaux de bord            -            -            -</p>

# Les Piliers

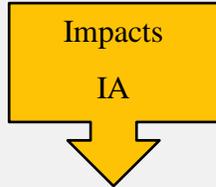
## 2- Exigences qualitatives

## Explications et premières orientations



Mais les exigences ORSA et leurs conséquences pour les intermédiaires seront en fait totalement traitées dans le cadre des exigences de la Sous-traitance

« Les entreprises d’assurance conservent l’entière responsabilité du respect de l’ensemble des obligations qui leur incombent ..lorsqu’elles sous-treatent des fonctions ou des activités d’assurance et pourvu que cela n’ait pas d’incidence sur le système de gouvernance, l’activité ou le risque opérationnel, ni sur la capacité de surveillance des Autorités de contrôle » ... qui devra être informée de l’intention d’externaliser une fonction ou activité importante ou critique



**A partir du moment où les activités sous-traitées sont considérées comme essentielles à l’activité, S2 oblige les entreprises d’assurance à contrôler elles mêmes les activités – opérations déléguées ou sous-traitées**

**Pilier 2 « Impacts directs Art 49 sur les intermédiaires »**

Exigences Art 49	Premiers Impacts directs pour les IA	Plan d'actions possibles
Contrôles ACPR	« Double Contrôles » En plus des brigades ACPR spécialisées sur le contrôle des intermédiaires, les intermédiaires pourront être contrôlés par les brigades ACPR dédiées aux entreprises d'assurance	La direction des risques (conformité) doit être en mesure de jouer son rôle d'interlocuteur des autorités (ACPR) et des assureurs ou réassureurs suite à leur propre contrôle
Choix des délégataires	L'ACPR pourra s'opposer au choix d'un délégataire	Maitriser sa réputation

## II – Les Piliers 2- Exigences qualitatives Impacts de S2 pour les Intermédiaires

### Pilier 2 « Impacts directs Art 49 sur les intermédiaires »

Exigences Art 49	Impacts directs pour les IA	Plan d'actions possibles
Conformité Réglementaire de l'IA	<p>12- ACPR-Compatibilité : maîtriser sa propre conformité réglementaire et particulièrement sur les points clés pouvant faire l'objet d'un contrôle sur place mais aussi sur pièces (nouveau ACPR)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salariés : honorabilité et capacité</li> <li>- Apporteurs : conformité du réseau</li> <li>- Obligations d'information : vos mentions</li> <li>- Obligation de conseil : processus, livrable et formation des conseillers</li> <li>- Réclamations clients : processus, livrable et formation des conseillers</li> <li>- LCB-FT : processus, livrable et formation des conseillers</li> </ul>	Plan de conformité interne avec évaluation, plan d'actions et suivi

#### Pilier 2 « Impacts directs Art 49 sur les intermédiaires »

Exigences Art 49	Impacts directs pour les IA	Plan d'actions possibles
Sous-traitance	13- Mettre en place une <b>politique de sous-traitance</b> conforme aux attentes des fournisseurs Certaines compagnies exigent déjà d'être informées par les délégataires (Ex : Allianz) concernant les opérations souhaitées : plateformes d'assistance ou de gestion, informatique ...	Revisiter les conventions fournisseurs Intégrer les opérations sous-traitées dans la cartographie des risques Vigilance particulière avec les sous-traitants localisés hors UE
Continuité d'exploitation	14- Un <b>plan de continuité et de reprise d'activité</b> permettant une sortie de crise rapide	Bien analyser le périmètre du plan et les attendus des fournisseurs. Les niveaux de services attendus définissent l'ampleur et le coût du plan
Fraudes à l'assurances	15- <b>Dispositif Anti-fraude</b> : fausses déclarations à la souscription, fausses déclarations de sinistre, les fraudes pèsent aujourd'hui 4 à 8% des primes encaissées par les assureurs en dommages et 15% des sinistres payés. (Source Audisoft 2012)	
Données	Disponibilité, Qualité, Intégration, Normes	Voir Pilier 3

## Cartographie des impacts

<p><b>ORGANISATION</b>            07- Risques, Contrôle interne, Audit            08- Cartographie des risques &amp; Livrables            11- Comités de pilotage            13- Sous-traitance            14- Plan de continuité d'activité</p>	<p><b>ORIAS</b>            12 - ACPR-Compatibilité            -            -            -            -</p>	<p><b>SALARIES</b>            12 -ACPR-Compatibilité            -            -            -            -</p>
<p><b>APPORTEURS</b>            06- Délégation encaissements            09- Indicateurs activités            12- ACPR-Compatibilité            13 – Plan de contrôle des apporteurs</p>	<p><b>FOURNISSEURS</b>            01- Vos référencements            05- Délégations « Encaissements - Règlements            09- Engagement de services            12- ACPR-Compatibilité            -</p>	<p><b>OBLIGATIONS INFORMATION</b>            02- Communication et mentions fournisseurs            12- ACPR-Compatibilité            -            -            -</p>
<p><b>DISTRIBUTION - OBLIGATION DE CONSEIL</b>            03- Gestion des avenants            10- Indicateurs activité (souscription)            12- ACPR-Compatibilité            15- Dispositif anti fraude</p>	<p><b>RECLAMATION CLIENTS</b>            04-Sensibilisation des collaborateurs et revoir les ressources            10-Indicateurs d'activité            12-ACPR-Compatibilité</p>	<p><b>LCB-FT</b>            10- Indicateurs d'activité            12- ACPR-Compatibilité            -            -            -</p>
<p><b>CNIL</b>            12- ACPR-Compatibilité            -            -            -            -</p>	<p><b>GESTION SINISTRES</b>            10- Indicateur d'activité            15- Dispositif anti fraude            -            -            -</p>	<p><b>SYSTÈME INFORMATION</b>            10- Tableaux de bord            -            -            -</p>



### Pilier 3 « Objectifs »

- Information et transparence : communication financière au public et au superviseur
- Parce que
  - L'information des superviseurs permet une validation des données
  - Parce que le « public » doit comprendre la question de la solvabilité des sociétés
  - Parce que l'information des marchés permet la comparaison des organismes d'assurance

## II – Les Piliers 2- Exigences qualitatives Impacts de S2 pour les Intermédiaires

### Pilier 3 « Impacts directs sur les intermédiaires »

Exigences Pilier 3	Impacts directs pour les IA	Plan d'actions possibles
Qualité des données	16-Dans l'attente des spécifications complémentaires des fournisseurs, il peut s'agir d'une priorité	Schéma directeur de digitalisation des interactions avec les clients et assurés (souscription, sinistres)
Disponibilité des données	17- Trois types de données seront nécessaires : données de production, données sinistres et indicateurs d'activité	Adhérer aux normes du secteur (PRDG, EDI-Courtage ..) qui devront nécessairement être S2-Compatible

# Cartographie des impacts

<p><b>ORGANISATION</b>            07- Risques, Contrôle interne, Audit            08- Cartographie des risques &amp; Livrables            11- Comités de pilotage            13- Politique de Sous-traitance            14- Plan de continuité d'activité</p>	<p><b>ORIAS</b>            12 - ACPR-Compatibilité            -            -            -            -</p>	<p><b>SALARIES</b>            12 -ACPR-Compatibilité &gt; vision extensive des salariés (sinistres et fonctions clés)</p>
<p><b>APPORTEURS</b>            06- Délégation encaissements            09- Indicateurs activités            12- ACPR-Compatibilité et « <b>Transparisation</b> » des chaines de délégation            13- Plan de contrôle des apporteurs            -            -</p>	<p><b>FOURNISSEURS</b>            01- Vos référencements            05- Délégations « Encaissements - Règlements et « <b>transparisation</b> » des flux            09- Engagement de services            12- ACPR-Compatibilité            -</p>	<p><b>OBLIGATIONS INFORMATION</b>            02- Communication et mentions fournisseurs            12- ACPR-Compatibilité            -            -            -            -</p>
<p><b>DISTRIBUTION - OBLIGATION DE CONSEIL</b>            03- Gestion des avenants            10- Indicateurs activité (souscription)            12- ACPR-Compatibilité            15- Dispositif anti fraude</p>	<p><b>RECLAMATION CLIENTS</b>            04-Sensibilisation des collaborateurs et revoir les ressources et les procédures de recours            10-Indicateurs d'activité            12-ACPR-Compatibilité</p>	<p><b>LCB-FT</b>            10- Indicateurs d'activité            12- ACPR-Compatibilité            -            -            -</p>
<p><b>CNIL</b>            12- ACPR-Compatibilité            -            -</p>	<p><b>GESTION SINISTRES</b>            10- Indicateur d'activité            15- Dispositif anti fraude            -            -            -</p>	<p><b>SYSTÈME INFORMATION</b>            10- Tableaux de bord            16 - Chantier Digitalisation            17 – Chantier Echanges normalisés            -            -</p>