

# **Cadre global d'un contrôle basé sur les risques (ICP 8,16,17)**

**Gabrielle Siry**

**Tunis – 12 mars 2019**

**ACPR – CGA – IAS Regional Seminar**

# Environnement opérationnel des compagnies d'assurance portant fortement l'accent sur la gestion des risques

- ❑ **Marchés mondialisés en croissance – mouvements des capitaux financiers, des données, idées, mobilité des personnes** La mondialisation entraîne une concurrence accrue par de nouveaux entrants, des développements technologiques, de nouveaux produits,
- ❑ **Les parties prenantes s'engagent plus activement dans les flux d'information – marchés des capitaux, actionnaires, régulateurs, clients, collaborateurs – tous différemment utilisateurs du système d'assurance, personnifient la tension entre valeur économique de prise de risque par les assureurs et le souhait d'avoir des marchés de l'assurance stables et ordonnés**

# Le métier de l'assurance vise la prise de risque

- ❑ *La raison d'être de l'assurance vient de l' hypothèse sur, du regroupement et de la répartition des risques afin de limiter le risque d'impact financier défavorable sur des particuliers et sur des entreprises assurées. A cet effet comprendre finement les types de risques, leur caractéristiques et interdépendances, les sources de risques et impact potentiel sur les activités est un élément essentiel pour les assurés.*
  - ❑ *- IAIS Insurance Core Principle (ICP) 16.0.4*
- ❑ *Principe de base de l'Assurance*
- ❑ *Nous souhaitons que nos institutions financières puissent participer à l'activité économique, ce qui veut dire prendre des risques. Nous voulons aussi que nos groupes financeers puissent travail en sécurité. Ces deux objectifs s'excluent l'un autre ce qui peut présenter un défi de taille en matière de politique de risque.*
  - ❑ *- London School of Economics, Centre de Risque Systémique*

# Normes ICP et Orientations risques

## ICP/ PCI 8 et gestion des risques

8.1.1 Le système de gestion des risques a été conçu et appliqué pour identifier, évaluer, contrôler, gérer et faire rapport sur **l'ensemble des risques matériels prévisibles** par l'assureur en temps opportun. ....

8.1.2 Selon la nature, l'étendue et la complexité de l'assureur, un système de gestion de risque va typiquement comprendre:

- Des politiques écrites appropriées comprenant la définition et des critères de classification de **risques matériels raisonnablement prévisibles et applicables** (par type) auquel l'assureur est exposé, ainsi que les niveaux de limite de risque acceptables par type de risque (**souscription, marchés, crédit, liquidité, risques opérationnels et sur la réputation**, ainsi que des risques internes tels ceux liés **aux tarifs intra-groupes ou entre personnes, transferts, transactions**, etc.).

8.1.3 Le système de gestion des risques doit inclure tous les **risques matériels raisonnablement prévisibles et applicables** auquel l'assureur est exposé que ce soit pour les **entreprises ou activités individuelles**. Les risques **présents et émergents** sont pris en compte.

## ICP/ PCI 16 Risque Entreprises Management

16.1 Le contrôleur doit pour le contrôle l'ensemble des **risques matériels raisonnablement prévisibles et qui s'appliquent** y compris, **a minima, les souscriptions, le crédit, les marchés, les risques opérationnels et de liquidité, les risques supplémentaires provenant des parties**

## ICP 17 Adéquation fonds propres

17.7 Le contrôleur doit rapporter toutes les **catégories de risques matériels et qui s'appliquent** aux assureurs.... ainsi que la façon dont les risques et leur agrégation se retrouvent dans les exigences en capital réglementaire.

17.7.1 Le contrôleur intègre l'ensemble des catégories matérielles de risques – y compris risques de souscription **a minima de crédit, de marchés, opérationnel et de liquidité**. Les concentrations importantes de risques doivent être incluses, tel les facteurs de risque économique, les secteurs de marchés ou contreparties individuelles, en tenant compte des expositions directes et indirectes et du potentiel d'exposition selon les secteurs, plus étroitement liés dans des situations de tension

# Vote Question 1

*Parmi les groupes suivants de risques, lequel fait l'objet d'une analyse plus qualitative que quantitative dans la gestion de risque?*

- A.** Risque de catastrophe, risque de taux crédit, risque de provisionnement
- B.** Risque de marché, risque d'assurance, risque de défaillance
- C.** Risque stratégique, risque de réputation, risque de groupe
- D.** Risque de, non concordance de taux d'intérêt, risque opérationnel, risque de tarif

# Principaux types de risques

# Approches quantitative et qualitative à l'analyse de risque

## Analyse quantitative

Risques fonds propres

R immobilier

R de change

R taux d'intérêt

R différentiel de crédit

R défaillance de contrepartie

R de concentration

R opérationnel

R de liquidité

R de prime ou de souscription

R de provisionnement

R de catastrophe

R mortalité

R longévité

R morbidité

R incapacité

R déchéance

R de charges et frais

## Analyse qualitative

R de réputation

R juridique

R réglementaire

R stratégique

R pratiques de marché

R distribution

R Groupe

R de contagion

R opérationnel

R liquidité

- Si dans la littérature la gestion de risques recouvre les approches quantitatives au risque, de nombreux risques et des plus importants pour les assureurs (donc pour les contrôleurs) doivent faire l'objet d'une évaluation qualitative.
- Il est important d'examiner là où l'évaluation du risque se fait en termes quantitatifs et qualitatifs à la fois.

# Incertitude macroéconomique & quête du rendement génèrent un plus grand risque sur actifs

Which of the following issues pose the greatest macroeconomic risk to your investment portfolio? Please select and rank your top 3.

| 2015 Macroeconomic Risks                        | % Ranked First Choice | % Total Ranked (1-3) |
|---|-----------------------|----------------------|
| Slower-than-Expected US Economic Growth         | 23                    | 51                   |
| Credit & Equity Market Volatility               | 19                    | 53                   |
| Deflation                                       | 17                    | 43                   |
| Economic Slowdown/Sovereign Crisis in Europe    | 15                    | 47                   |
| Acceleration of Monetary Tightening             | 13                    | 31                   |
| Economic Slowdown In Emerging Markets and China | 5                     | 24                   |
| Inflation                                       | 5                     | 15                   |
| Deteriorating Liquidity Conditions              | 3                     | 30                   |
| Volatile Energy Prices                          | 0                     | 7                    |

## Observations:

- Actifs à plus haut risque, évaluation plus difficile, fléchissement du marché - **> Risque marché**
- Défaillance obligataire, élargissement des écarts crédits -> **Risque crédit**  
Evolution défavorable des taux d'intérêts-> **Risque disparité taux** -- **Risque disparité intérêts**
- Baisse des liquidités -> **Risque**

Are you planning to increase, decrease or maintain your allocation to the following asset classes in the next 12 months?

|                                      | Net (% Increase - % Decrease) |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| Commercial Mortgage Loans            | +35                           |
| Infrastructure Debt                  | +30                           |
| Middle Market Corporate Loans        | +29                           |
| Private Equity                       | +29                           |
| Real Estate Equity                   | +25                           |
| US Securitized Credit                | +23                           |
| European Equities                    | +19                           |
| Emerging Market Corporate Debt       | +16                           |
| High Yield Debt                      | +16                           |
| US Investment Grade Corporates       | +15                           |
| Large Market Corporate Loans         | +15                           |
| US Equities                          | +15                           |
| Emerging Market Sovereign Debt       | +14                           |
| Mezzanine Debt                       | +14                           |
| Infrastructure Equity                | +14                           |
| Emerging Market Equities             | +13                           |
| Hedge Funds                          | +10                           |
| European Investment Grade Corporates | +4                            |
| Commodities                          | 0                             |
| Government and Agency Debt           | -17                           |
| Cash and Short-Term Instruments      | -20                           |

Source: Goldman Sachs: Enquête Assurance Gestion d'Actifs, Avril 2015

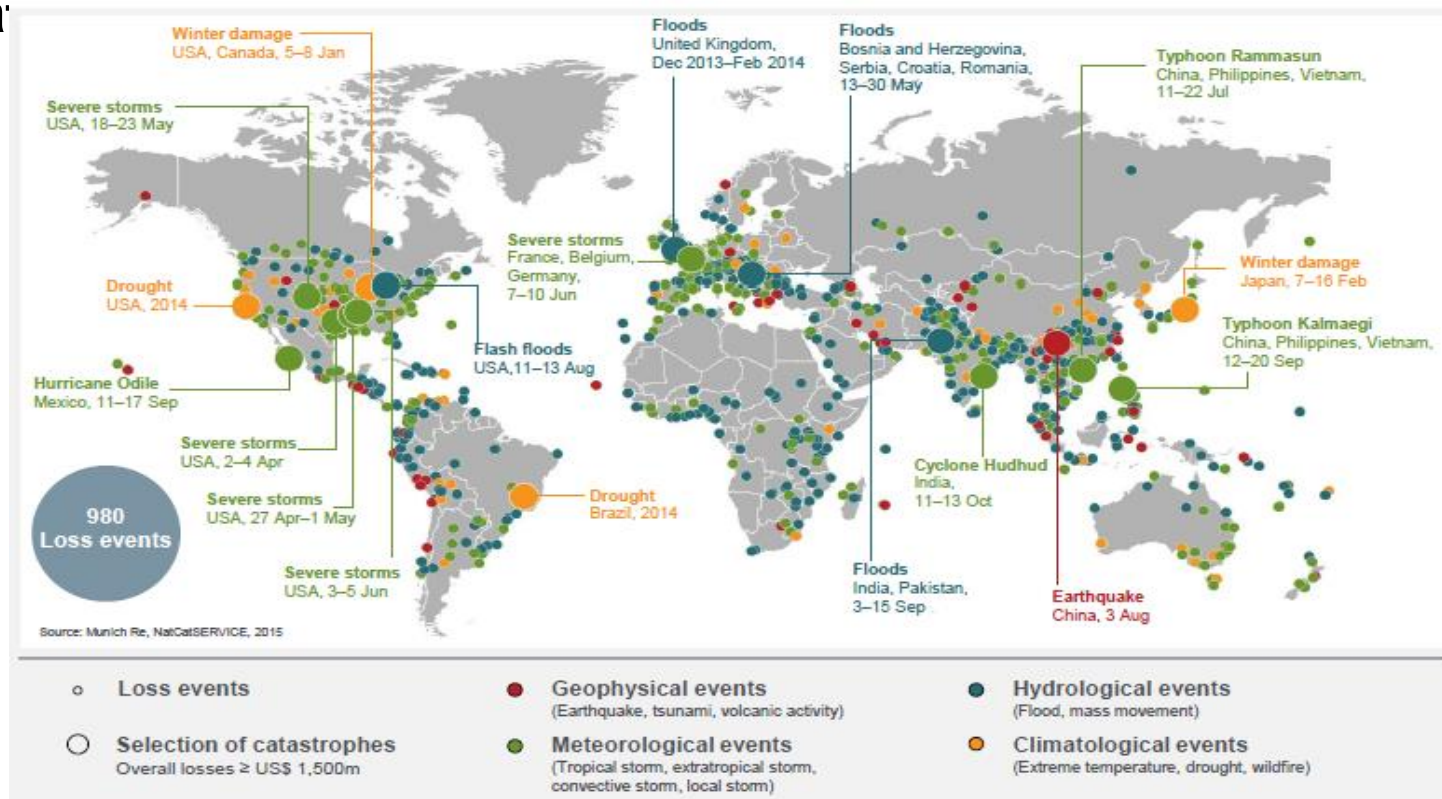


# Les menaces croissantes de pandémies et de catastrophes génèrent de plus grandes pertes inattendues

## Observations:

- Risques croissants de pandémies et de catastrophes, modélisation des risques, retombées sur l'économie -> **Risque Assurance**

ca



Source: Munich Re, catastrophes naturelles en 2014

# risque alors que le traitement de données se fait de plus en plus en ligne

| Category                               | Description  | Elements   |
|--|--|--|
| <i>Actions of people</i>               |  |  |
| 1.1 Inadvertent                        | unintentional actions taken without malicious or harmful intent  | mistakes, errors, omissions  |
| 1.2 Deliberate                         | actions taken intentionally and with intent to do harm   | fraud, sabotage, theft, and vandalism  |
| 1.3 Inaction                           | lack of action or failure to act upon a given situation  | lack of appropriate skills, knowledge, guidance, and availability of person to take action   |
| <i>Systems and technology failures</i> |  |  |
| 2.1 Hardware                           | risks traceable to failures in physical equipment  | failure due to capacity, performance, maintenance, and obsolescence  |
| 2.2 Software                           | risks stemming from software assets of all types, including programs, applications, and operating systems              | compatibility, configuration management, change control, security settings, coding practices, and testing  |
| 2.3 Systems                            | failures of integrated systems to perform as expected  | design, specifications, integration, and complexity  |
| <i>Failed internal processes</i>       |  |  |
| 3.1 Process design and/or execution    | failures of processes to achieve their desired outcomes due to poor process design or execution                        | process flow, process documentation, roles and responsibilities, notifications and alerts, information flow, escalation of issues, service level agreements, and task hand-off |
| 3.2 Process controls                   | inadequate controls on the operation of the process  | status monitoring, metrics, periodic review, and process ownership   |
| 3.3 Supporting processes               | failure of organizational supporting processes to deliver the appropriate resources                                    | staffing, accounting, training and development, and procurement  |
| <i>External events</i>                 |  |  |
| 4.1 Hazards                            | events, both natural and of human origin, over which the organization has no control and that can occur without notice | weather event, fire, flood, earthquake, unrest   |
| 4.2 Legal issues                       | risk arising from legal issues   | regulatory compliance, legislation, and litigation   |
| 4.3 Business issues                    | risks arising from changes in the business environment of the organization   | supplier failure, market conditions, and economic conditions   |
| 4.4 Service dependencies               | risks arising from the organization's dependence on external parties   | utilities, emergency services, fuel, and transportation  |

## Observations:

- Interruption des activités lors de perturbations des opérations SI -> **Risque opérationnel**
- Vulnérabilité aux cyberattaques, fuite de données, poursuites éventuelles en justice, sanctions, dommages-intérêts (actions de groupe), perte de clientèle -> **Risque d'atteinte à la réputation**
- Manque de données fiables, de clarté de champ d'application et d'expertise lors de souscription à assurance contre cyber risque -> **Risque de souscription**

## Question 2 - Vote

*Dans votre juridiction, quels risques suivants auxquels vos assureurs font face vous inquiètent le plus en tant que régulateur?*

- A. Macro-économie**
- B. Risque de cybercriminalité**
- C. Tarification et provisions actuarielles**
- D. Catastrophes, naturelles, du fait de l'homme, de pandémies**
- E. Risques tarifs et calcul des réserves**
- F. Manque de surveillance du Conseil d'Administration et d'expertise technique**

## Question 3 - Vote

*Dans votre juridiction, quels risques suivants auxquels vos assureurs font face vous inquiètent le plus en tant que régulateur?*

- A. Macro-économie**
- B. Risque de cybercriminalité**
- C. Règlementation**
- D. Catastrophes, naturelles et du fait de l'homme, pandémies**
- E. Comportement des marchés**
- F. Manque de compétences du Conseil d'Administration et d'expertise technique**

# Techniques de gestion des risques et outils

# Les PIC sur la gestion des risques, les supervisions et l'ERM (gestion risques entreprises)

## ❑ Gestion des Risques PIC 8 et Supervision Interne:

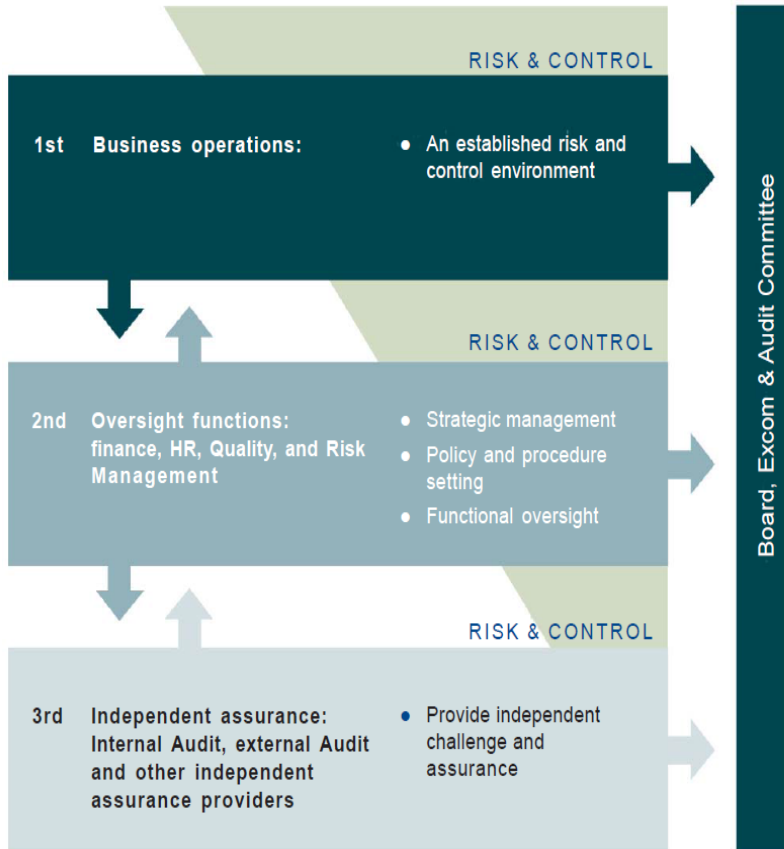
- Dans le cadre de la gouvernance générale des entreprises, le contrôleur exige des assureurs un système efficace de gestion des risques et de supervision interne, y compris sur les fonctions essentielles à la gestion du risque, sur la conformité, les affaires actuarielles et les vérifications internes.

## ❑ Gestion des Risques Entreprises PIC 16 pour Solvabilité

- Le contrôleur définit les exigences de de gestion du risque entreprises en matière de solvabilité, les assureurs devant tenir compte de l'ensemble des risques pertinents et matériels
- Identification et mesure du risque, documentation, politique de gestion du risque, déclaration sur l'état de tolérance au risque, ORSA

# Les assureurs ont adopté le modèle 3 lignes de défense

The three lines of defence:



## First Line

- The first level of the control environment is the **business operations** which perform day to day risk management activity

## Second Line

- **Oversight functions** in the company, such as Finance, HR and Risk Management set directions, define policy and provide assurance

## Third Line

- Internal and external audit are the third line of defence, offering **independent** challenge to the levels of assurance provided by business operations and oversight functions

- **PIC 8.2.3** sur un système de supervision interne, qui couvre les preneurs ou les propriétaires des risques (1re ligne de défense), fonctions supervision (2eme ligne) et courtage indépendant (3eme ligne)
- **Les défis** recouvrent un chevauchement potentiel des responsabilités, un compromis entre la connaissance de ces affaires et l'indépendance, un manque de professionnels du risque très compétents ayant une expérience

Source: KPMG

# Systemes de gestion des risques et de supervision interne

## □ Fonction gestion risque

- Fonctionnement du système de gestion de risque
- Contrôle du profil général de risque de l'entreprise
- Identification et évaluation des risques émergents
- Rapports sur l'exposition aux risques et conseils sur les problèmes liés à la gestion des risques, affaires stratégiques incluses

## □ Fonction conformité

- Accompagner la conformité par conseils sur les lois et la réglementation d'application
- Evaluation de l'impact potentiel de tout changement de l'environnement juridique
- Identification et évaluation des risques de conformité



# Systemes de gestion des risques et de supervision interne

## □ Fonction actuarielle

- Coordination des calculs sur réserves techniques
- Pertinence des méthodologies, des modèles et des hypothèses
- Evaluation de l'exhaustivité et qualité des données utilisées
- Analyse de l'expérience et rapports

## □ Contrôle interne

- Doit être objectif et indépendant des fonctions opérationnelles
- Evaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne et d'autres éléments du système de gouvernance
- Résultats des rapports et recommandations à l'organe de supervision, d'administration ou de gestion

# Identification du risque et documentation

**ICP 16.1.** Le contrôleur exige que la système de gestion du risque de l'entreprise de l'assureur fournisse identification et quantification du risque sur une assez large variété de résultats, en utilisant des techniques adaptées à la nature, portée et complexité des risques assumés par l'assureur, et adaptées à la gestion du risque et de capitaux, tout comme à des fins de solvabilité.

**16.2.** Le contrôleur exige que les mesures de risques de l'assureur soient étayées par une documentation précise, avec description détaillée des circonstances et des explications sur le risque couvert, sur l'approche aux mesures et sur les principales hypothèses présentées.

| Directorate: 0        |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   | Branch / Event: 0 |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
|-----------------------|---------------|-------|-------|----------------------------------|---|---|--|--|---|-------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|-------------|---------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------|
| Risk Reference number | Risk Category | Print | Print | Hazard Category for people Risks | The Risk:                                     | Source/Hazard:  | Impact / Outcome   | Risk Owner                                     | Risk Controls which are currently in place  | Risk Rating       | Risk Treatment Owner      | Action to be Taken              | Risk rating with additional controls | Monitoring and Reviewing  |             |                           |                      |                              |                     |
|                       |               |       |       |                                  | * What can happen? A Description of the risk. | * How can this happen? The Drivers to the risk. Contributor, Hazard or Source of the Risk | *What will be the outcome or effect, if what can happen does happen? Impact on the business objectives. The consequence. | *The officer responsible for managing the risk | * This field is for the risk controls that already exist and are currently managing the risk. | Consequence       | Likelihood of consequence | Inherent Risk Rating (Original) | Control Effectiveness Rating         | *"Can include further risk treatment strategies or a rationale behind no further action where rating is rated as "soon for improvement" or inadequate". (Reference can be made to a "risk treatment action plan" and/or a cost benefit analysis for relevant risks) | Consequence | Likelihood of consequence | Residual Risk Rating | Control Effectiveness Rating | * Monitored by whom |
| 1                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 2                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 3                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 4                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 5                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 6                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 7                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 8                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 9                     |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 10                    |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 11                    |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 12                    |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 13                    |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 14                    |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |
| 15                    |               |       |       |                                  |   |   |  |  |   |                   |                           |                                 |                                      |   |             |                           |                      |                              |                     |

Le **registre risques** comprend l'ensemble des risques identifiés et leur description, les catégories de risques, leurs causes, leur probabilité de survenue, les responsable du risque l'impact de certains risques et les **réponses éventuelles**.

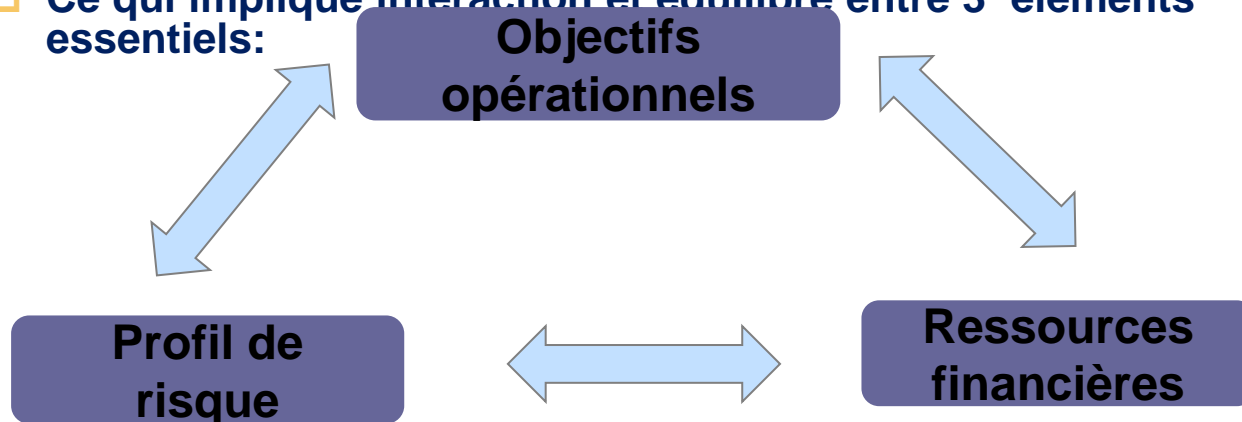
# Simulation de stress & analyse de scénarios

|   | Example  | Usage   | Complexity and Explanatory Power |
|---|--|---|----------------------------------|
| Single Factor Sensitivity                 | 1 bp change in interest rates, small drop in equity markets    | Shortcut for analytical calculations  |                                  |
| Multi Factor Sensitivity                  | 1 bp change in interest rates and small drop in equity markets | Shortcut for analytical calculations  |                                  |
| Single Factor Scenario                    | Medium sized change in interest rates, airplane accident       | Simple events without cascade of further events, supports setting risk appetite, strategy to cope with mild events                        |                                  |
| Single Factor Multi Period Scenario       | Medium sized change in interest rates                          | Simple events going on over longer time horizons; supports setting strategy to cope with changes in economic/business environment         |                                  |
| Multi Factor Single Period Scenario       | Mid-sized Nat Cat  | Complex event, supports risk management, risk appetite and strategy setting   |                                  |
| Multi Factor Multi Period Scenario        | Change in economic environment                                 | Complex event, supports risk management, risk appetite and strategy setting   |                                  |
| Multi Factor Stress Scenario              | Terror event, large Nat Cat                                    | Complex events, risk management, risk appetite and strategy to cope with catastrophic events  |                                  |
| Multi Factor Multi Period Stress Scenario | Grave pandemic, large financial catastrophe                    | Complex events, risk management, risk appetite and strategy to cope with catastrophic events and changes in economic/business environment |                                  |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Inversé               | Identifier un scenario (ou un ou plusieurs évènements donnant un scenario) montant un assureur insolvable                           |
| Historique            | Fondé sur ce qui a été observé à partir d'un évènement historique   |
| Synthétique           | Conditions hypothétiques à observer et correspondant et fait pour correspondre à des zones spécifiques d'intérêt                    |
| Propre à l'entreprise | Evènements correspondants aux expositions aux risques spécifiques à l'assureur  |
| Evènement unique      | Un seul évènement à faible probabilité de générer d'autres évènements   |
| Evènements multiples  | Un évènement précis peut déclencher une cascade d'autres évènements ultérieurs au fil de mois, d'années, et à l'impact plus étendu, |
| Mondial               | Couvre l'impact sur les assureurs et sur d'autres entités (interdépendances) sur un plan mondial                                    |

# Appétance au risque – Concept général

- ❑ On utilise le terme “appétance au risque” dans différents contextes. Généralement il s’agit du niveau de risque qu’une entité est prête à accepter et capable de prendre pour un niveau de ressources financières et opérationnelles donné
- ❑ Ce qui implique interaction et équilibre entre 3 éléments essentiels:



ICP 16.8

Les exigences du contrôleur vis-à-vis de l’assureur sont:

- which sets out its overall quantitative and qualitative risk tolerance levels and defines risk tolerance limits which take into account all and material categories of risk and the relationships between them;
- make use of its risk tolerance levels in its business strategy; and
- embed its defined risk tolerance limits in its day-to-day operations via its risk management policies and procedures.

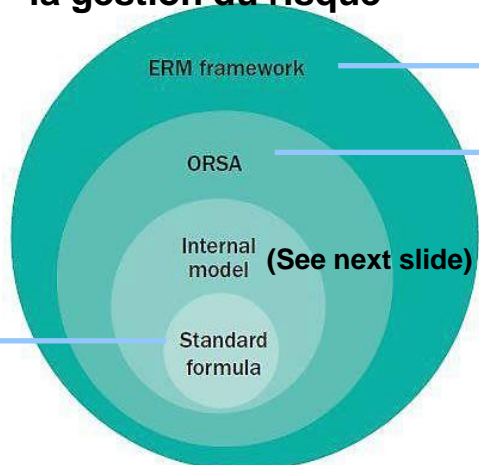
# Evaluation interne du risque et de la solvabilité

## □ ICP/ PIC 16.11 à ICP 16.15

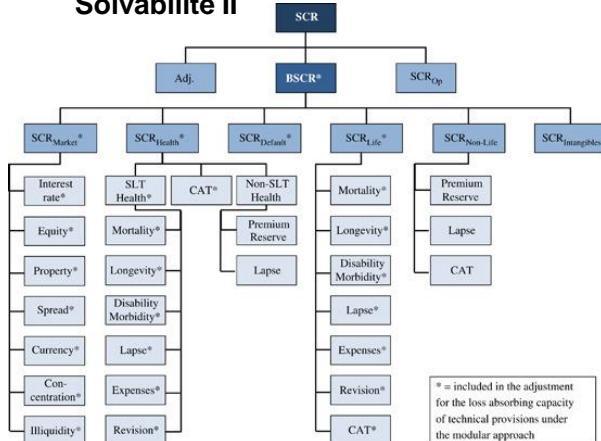
|       |   |
|-------|---|
| 16.11 | Le contrôleur exige que chaque assureur établisse régulièrement son évaluation interne du risque et de la solvabilité (ORSA) pour évaluer l'adéquation du dispositif de gestion de risque et sa position actuelle, et évolution possible de sa solvabilité  |
| 16.12 | Le contrôleur exige que le Conseil d'Administration et la Direction Générale soient responsables de l' ORSA.  |
| 16.13 | Le contrôleur exige que l'ORSA de l'assureur couvre l'ensemble des risques matériels raisonnablement prévisibles et pertinents y compris à minima, les risques techniques d'assurance, de crédits, de marches, opérationnels et de liquidité et tout risqué supplémentaire provenant de l'appartenance au groupe d'un des membres. L'évaluation est exigée pour identifier la relation entre gestion du risque, niveau e qualité des ressources financières nécessaires et disponibles. |
| 16.14 | Le contrôleur exige de l'assureur:<br>Dans son ORSA, l'ensemble des ressources financières nécessaires à la gestion de ses activités étant donnés ses plans individuels de tolérance au risque et plan opérationnel, et qu'il démontre que les exigences prudentielles sont satisfaites; (...)  |
| 16.15 | Le contrôleur exige:<br>Que dans son ORSA, l'assureur analyse sa capacité à poursuivre ses activités, ainsi que les ressources financières et en gestion de risque nécessaires à ces activités sur un horizon habituellement plus long que celui défini pour l'établissement de ses exigences en fonds propres réglementaires; (...)  |

# Liens entre ERM, ORSA, modèle interne & modèle standard d'exigences en capitaux

Comment l'ORSA est intégré dans la gestion du risque



Exemple de formule standard, par ex sous Solvabilité II



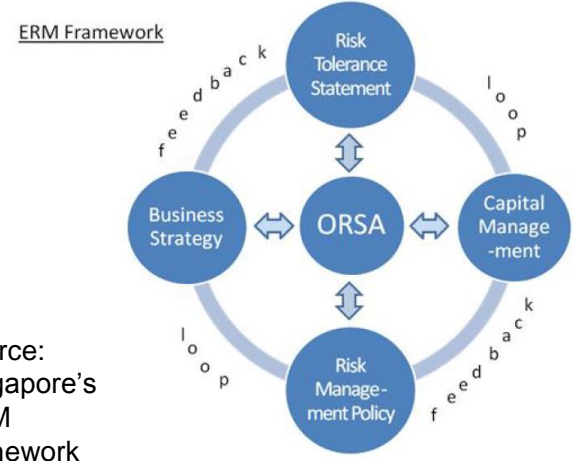
Solvency II – Example of Correlation Matrix

Combining the main risk modules

| I\J      | Market | Default | Life | Health | Non-life |
|----------|--------|---------|------|--------|----------|
| Market   | 1      |         |      |        |          |
| Default  | 0.25   | 1       |      |        |          |
| Life     | 0.25   | 0.25    | 1    |        |          |
| Health   | 0.25   | 0.25    | 0.25 | 1      |          |
| Non-life | 0.25   | 0.5     | 0    | 0      | 1        |

\* = included in the adjustment for the loss absorbing capacity of technical provisions under the modular approach

## SUPERVISION BOARD AND SENIOR MANAGEMENT



Source: Singapore's ERM framework

### Evaluation risque interne et solvabilité (ORSA):

- A minima une fois par an, pour évaluer la pertinence de la gestion du risque par l'assureur, ainsi que la position actuelle et prévision en solvabilité à un horizon cohérent avec sa planification opérationnelle
- En établissant son ORSA, l'assureur doit documenter et justifier les calculs et plans d'action provenant de cette évaluation
- Le Conseil d'Administration et la Direction Générale sont responsables de l'ORSA
- Il convient d'organiser une **analyse prévisionnelle périodique de continuité des activités** et des rétro tests de sensibilité (**reverse stress testing**)

# Stratégie de risque

## □ Réponses principales au risque:

- Le garder (acceptation)
- L'éliminer (refus, esquive)
- Le réduire (gestion)
- Le transférer (transfert de risque)

## □ L'évaluation du risque doit être effectuée et exige une réponse permettant de s'assurer que le profil de risque est ramené à un niveau acceptable.

## □ Culture du risque – attitude, comportement des collaborateurs au travail.

- Structures qui favorisent une bonne gestion du risque: communication, responsabilité; apprentissage et connaissance, participation aux décisions
- Création d'une bonne culture du risque: exemple la Direction; gestion du risque dans la gestion, de la performance ; recrutement pour de bons comportements

# Faibles pratiques de gestion des risques – Exemples & Conséquences



# Des pratiques de gestion du risque faibles entraînent des défaillances dans l'Assurance

## Exemples de tarifs et provisions actuarielles inadéquats ...

- Cosmic (Singapour, quasi-faillite, abandon d'activité en 2002)
- Kuo Hua Life Insurance (Taiwan, placé sous contrôle judiciaire en 2009)
- Nissan Mutual Life (Japon, 1997)

## Défaillances alimentées par les catastrophes aggravées par les concentrations et le manque de réassurance

- Assurance Taisei Fire & Marine (Japon, quasi-faillite, fusion avec Sompo en 2002)
- Western Pacific Insurance (Taiwan, placé en liquidation 2011)

## Problèmes de gestion et de gouvernance... aggravés par une croissance rapide, des transactions intra-groupes, avancées en terrain inconnu, séries d'acquisitions, problèmes inattendus d'ordre juridique

- AIG (EU, aide gouvernementale massive nécessaire en 2008)
- HIH (Australie, 2001)
- Equitable Life (UK 2002)