

## **Conduct Risk**

Identifier et gérer le risque de conduite  
dans le secteur de l'assurance

Juillet 2019

# Qu'est-ce que le Conduct Risk ?

## Un sujet au cœur de l'actualité



### Des scandales de grande ampleur dans le secteur financier et une crise financière

- Prise de conscience des enjeux du Conduct Risk suite à des scandales de grande ampleur et des mauvais comportements généralisés à l'échelle d'un secteur (affaire du LIBOR, scandale des PPI au Royaume-Uni, etc.)
- Mauvaises pratiques des institutions financières mises en lumière dans un contexte de crise financière (2008/2009)
- Concerne toutes les industries du secteur financier (banque, assurance, asset management)



### Des « comportements inappropriés » qui ont généré des risques systémiques

- Prédominance du prisme prudentiel dans la gestion des risques des institutions financières (viabilité économique du modèle, rentabilité des produits, etc.)
- Cependant une mauvaise conduite généralisée à l'ensemble d'un secteur peut affecter la confiance des consommateurs dans les institutions financières et générer ainsi un risque systémique
- Lien de causalité entre le risque de conduite et le risque prudentiel



### Une prise de conscience progressive de la nécessité de réguler le Conduct Risk

- Notion qui émerge à partir de 2010 dans les publications des autorités de régulation et de contrôle aux niveaux international, européen et national (FMI, OCDE, FSB, IAIS, EIOPA, ACPR, etc.)
- Modèle « Twin Peaks » : une adaptation des pratiques de supervision pour mieux réguler le risque de conduite, le plus souvent dans une logique transsectorielle



### De nombreuses initiatives normatives afin de mieux protéger les clients

- Au niveau européen
  - MIFID
  - IDD
  - PRIIPs
  - MCD
  - Plan d'action relatif aux services financiers pour les consommateurs (PASF)
  - ...
- Au niveau national/sectoriel
  - Recueil des pratiques commerciales de l'ACPR
  - Code AFEP/MEDEF
  - Engagements déontologiques FFA
  - Avis CCSF
  - ...

# Qu'est-ce que le Conduct Risk ?

Des mauvaises pratiques qui engendrent de très lourdes conséquences financières



## Quelques illustrations de mauvaises pratiques dans le secteur de l'assurance en France...

- Frais précomptés (contrats retraite)
- Contrats non réglés
- Mauvaise information des clients (contrats obsèques)
- Pratiques anti-concurrentielles (contrats emprunteurs)
- Non-respect du devoir de conseil
- ...



## ...Et dans le monde

- Payment Protection Insurance (Royaume-Uni)
- « Polices d'usure » (Pays-Bas)
- Assurance des 'Payday loans' (Australie)
- Partenariat Eco-Life (Zimbabwe/Namibie)
- ...



320 Md\$

Montant des sanctions administratives et judiciaires et des coûts légaux payés par les banques au niveau mondial entre 2007 et 2015 pour des comportements inappropriés (Source : FSB, 2018)



61 Md\$

Montant cumulé des sanctions prononcées par les 15 régulateurs les plus sévères (\*) entre 2015 et 2018 (banque, assurance, asset management) (source : The Corlytics Barometer Conduct 2018)



3 Md£

Montant provisionné par le secteur financier (banque et assurance) au Royaume-Uni pour faire face aux actions de groupe liées au scandale de l'assurance emprunteur (Payment Protection Insurance, PPI)



112 M€

Montant cumulé des 18 sanctions prononcées par l'ACPR à l'encontre d'organismes d'assurances (bancassureurs, assureurs et intermédiaires) entre 2010 et 2019 pour des défaillances dans la gestion du Conduct Risk (information et conseil, contrats non réglés, capacité professionnelle, honorabilité, etc.)

Remarque : intègre également les sanctions relatives à la lutte contre le blanchiment

(\*) Principalement: US, UK, Irlande, Australie, Singapour, Hong-Kong

# Qu'est-ce que le Conduct Risk ?

## Définitions des autorités de supervision et de contrôle

FSB	Financial Stability Board
IAIS	International Association of Insurance Supervisors
ESRB	European Systemic Risk Board
FCA	Financial Conduct Authority (UK)
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority
ACPR	Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution



### FSB

Risque de non-conformité aux standards attendus, y compris les exigences légales, professionnelles, déontologiques et éthiques

*Mitigate Conduct Risk, 2018*

### IAIS / EIOPA

Risque de préjudice aux consommateurs, aux assureurs ou au secteur de l'assurance dans son ensemble, engendré par une conduite de l'activité par les assureurs et leurs intermédiaires ne prenant pas en compte le traitement équitable du client [Définition également reprise par l'EIOPA]

*Issues Paper on Conduct of Business Risk and its Management, Nov. 2015*

### ESRB

Risque lié à la manière dont les employés se conduisent, et à la manière dont sont traités les consommateurs et les investisseurs

*Report on misconduct risk in the banking sector, June 2015*

### FCA

Risque qu'une institution financière puisse causer du tort à ses clients, à l'intégrité du marché ou à ses concurrents

*FCA, retail Conduct Risk Outlook 2011*

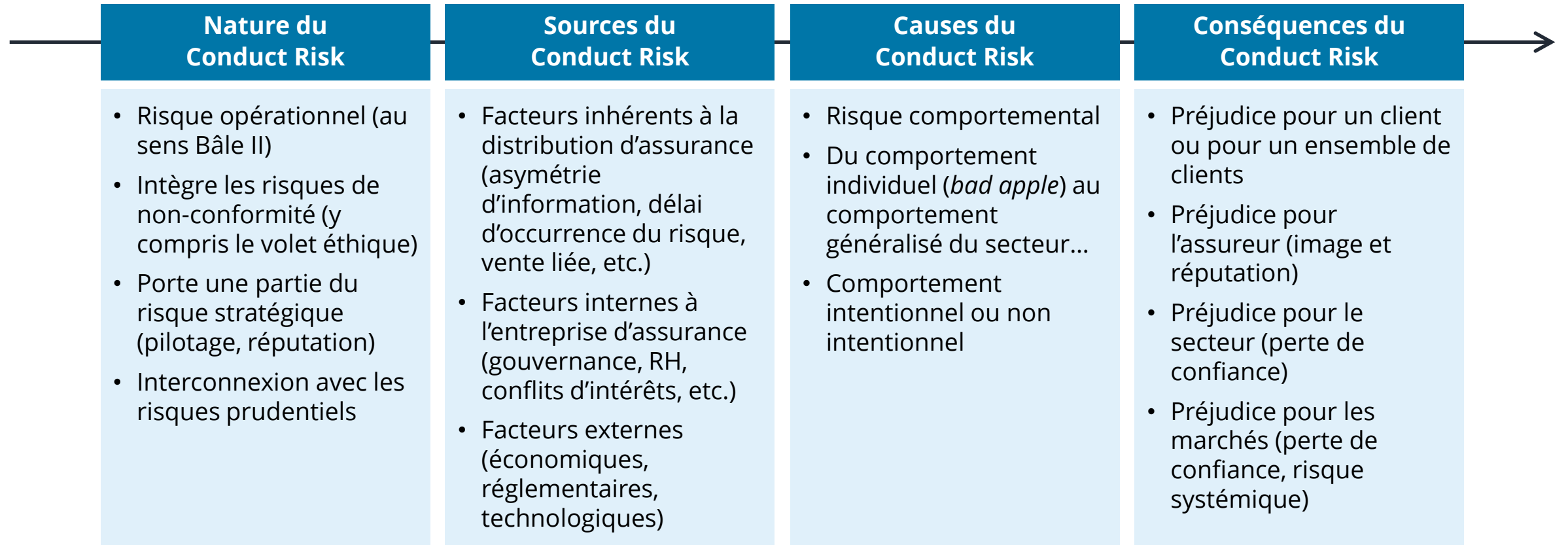
### ACPR

Risque encouru par les clients, les institutions financières ou par les marchés, du fait des comportements inappropriés d'un ou plusieurs acteurs des secteurs de la banque ou de l'assurance, qu'il s'agisse d'une institution financière ou de ses personnels

*Extrait de la « Revue de l'ACPR » numéro 26 (janvier - février 2016)*

# Qu'est-ce que le Conduct Risk ?

## Modélisation du Conduct Risk



# Le Conduct Risk Management

## Les points clés d'un dispositif mature

1

### Une gouvernance et des processus de contrôle et de gestion des risques appropriés

- Tone from the middle & tone from the top
- Gouvernance et organisation clairement définie
- Responsabilités individuelles affirmées
- Lignes de défense structurées et impliquées
- Une Fonction Conformité 3.0

2

### Une culture d'entreprise diffusée et une gestion des RH adaptées

- Valeurs et code de conduite
- Leadership responsable
- Politique de recrutement et de formation adaptée
- Politiques de rémunération et d'évaluation des performances appropriée

3

### Des obligations de protection de la clientèle tout au long du cycle de vie du produit

- Produits bien conçus, testés, et ciblés
- Value for money
- Information claire des clients sur les produits distribués, avant et après la vente
- Conseil adapté
- Gestion des sinistres et traitement des réclamations efficace

4

### Des outils pour détecter les comportements à risque et analyser les données

- Exploitation des nouveaux leviers technologiques afin :
  - De détecter les comportements à risque
  - D'analyser les données
  - D'industrialiser les contrôles

5

### Une gestion de l'information (MI\*) déployée à tous les niveaux de l'entreprise

- Reporting régulier et en temps utile au senior management et top management
- Information exhaustive et précise
- Information sourcée, tracée, et exploitée pour analyser les tendances

\* Management information

# Nos atouts pour vous accompagner

## Mettre en place votre projet "Conduct Risk"

Nous vous accompagnons sur **l'ensemble des étapes de la mise en place de votre projet** : mobilisation et sensibilisation des acteurs, définition des enjeux et des impacts pour votre organisation, identification des projets connexes, mise en place d'une gouvernance du projet adaptée, feuille de route, etc.

## Evaluer votre niveau d'exposition au Conduct Risk

Nous intervenons à vos côtés pour identifier les facteurs de risque et les leviers d'amélioration, intégrer le Conduct Risk dans votre dispositif de gestion des risques et **évaluer votre niveau d'exposition au risque.**

Nous partageons avec vous notre démarche et nos **outils méthodologiques** (référentiels, indicateurs, etc.), basés sur les meilleures pratiques en Europe.

Nous mettons à votre disposition des **solutions innovantes d'évaluation de la « Culture Risques »** de vos collaborateurs et dirigeants.

## Détecter les comportements à risque et les mauvaises pratiques

Notre Digital Factory vous accompagne dans la mise en place de **leviers technologiques** permettant de détecter et d'analyser les risques de comportement inapproprié de vos distributeurs et gestionnaires et de préjudices pour vos clients.

Nos experts sont en mesure de vous accompagner dans la **sélection, la conception et le déploiement** de solutions adaptées à vos enjeux (analytics, automatisation des contrôles/RPA, IA, data visualization, etc.), dans une démarche agile et collaborative ...

... ou tout simplement de vous présenter quelques **cas d'usage concrets !**

## Vos contacts



**Odilon Audouin**  
Associé  
Risk Advisory  
[oudouin@deloitte.fr](mailto:oudouin@deloitte.fr)



**Alexandre Liaskovsky**  
Senior Manager  
Risk Advisory  
[aliaskovsky@deloitte.fr](mailto:aliaskovsky@deloitte.fr)





## A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert près de 90% des 2018 Fortune Global 500® companies à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 286 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les ETI et PME. Fort de l'expertise de ses 11 900 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.