ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

Cahier de la Recherche

La délégation de gestion en assurances de personnes

Pistes pour un contrôle interne efficace

Réalisé par une Unité de Recherche

L'IFACI est affilié à The Institute of Internal Auditors

Dans la même collection

- **Les variables culturelles du contrôle interne,** Unité de Recherche IFACI *(décembre 2011)*
- **Des clés pour la mise en œuvre et l'optimisation du contrôle interne,** Unité de Recherche IFACI *(octobre 2011)*
- **Transposition des normes professionnelles de l'audit interne et bonnes pratiques : Edition spéciale Administrations d'Etat,** Groupe Professionnel « Administrations de l'Etat » *(septembre 2011)*
- **Transposition des normes professionnelles de l'audit interne et bonnes pratiques : Edition spéciale Collectivités Territoriales,** Groupe Professionnel « Collectivités territoriales » *(avril 2011)*
- **La fraude : Comment mettre en place un dispositif de lutte contre la fraude ?** Unité de Recherche de l'IFACI *(décembre 2010)*
- **La création de valeur par le contrôle interne,** Unité de Recherche de l'IFACI *(octobre 2010)*
- **Prise de Position du Groupe Professionnel Banque pour un urbanisme du contrôle interne efficient,** Groupe Professionnel « Banque » *(Avril 2010)*
- **L'audit de la fraude dans le secteur bancaire et financier,** Unité de Recherche de l'IFACI *(janvier 2010)*
- **Création et gestion d'une petite structure d'audit interne,** Unité de Recherche IFACI *(janvier 2009)*
- **Une démarche d'audit de plan de continuité d'activité,** Unité de Recherche IFACI *(juillet 2008)*
- **Guide d'audit du développement durable : comment auditer la stratégie et les pratiques de développement durable ?,** Unité de Recherche IFACI *(juin 2008)*
- **Contrôle interne et qualité : pour un management intégré de la performance,** Unité de Recherche IFACI *(mai 2008)*
- **Evaluer et développer les compétences des collaborateurs,** Antenne régionale Aquitaine IFACI *(novembre 2007)*
- **Audit des prestations essentielles externalisées par les établissements de crédit et les entreprises d'investissement– 2ème Edition,** Groupe Professionnel « Banque » *(janvier 2007)*
- **La cartographie des risques,** Groupe Professionnel « Assurance » *(juillet 2006)*
- **L'audit interne et le management des collectivités territoriales,** Unité de Recherche IFACI *(mai 2006)*
- **Une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne,** Unité de Recherche IFACI *(mai 2006)*
- **L'auto-évaluation du contrôle interne,** Unité de Recherche IFACI *(octobre 2005)*
- **Cartographie des Risques,** Groupe Professionnel « Immobilier Locatif » *(septembre 2005)*
- **Étude du processus de management et de cartographie des risques,** Groupe Professionnel « Industrie et commerce » *(janvier 2004)*
- **Pour un bon audit du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux,** Groupe Professionnel « Banque » *(février 2004)*
- **L'efficacité des Comités d'audit – Les meilleures pratiques,** PwC – The IIA Research Foundation – Traduction IFACI – PwC *(mai 2002)*
- **Gouvernement d'entreprise et Conseil d'administration,** PwC – The IIA Research Foundation – Traduction IFACI – PwC *(mai 2002)*
- **Évaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne,** Prise de position de l'ECIIA – Traduction IFACI *(2001)*
- **Management des risques,** IIA UK – Traduction Unité de Recherche IFACI *(2001)*
- **Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude,** Prise de position de l'ECIIA – Traduction IFACI *(2000)*

Pour plus d'informations : www.ifaci.com

© IFACI – Paris – mai 2012

ISBN : 978-2-915042-39-9 – ISSN : 1778-7327

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

© IFACI

Remerciements

L'IFACI tient tout particulièrement à remercier les membres de l'Unité de Recherche qui, sous le pilotage de **François ALLAVENA**, *Directeur de l'audit interne, AUDIENS* et **Jacques KERFORNE**, *Directeur de mission, ALLIANZ France*, ont produit ce cahier :

- **Conception et rédaction :**
  Henri de BOSSOREILLE, *Responsable Pilotage reporting contrôles, GAN Eurocourtage ;*
  Razak BRYM, *Auditeur interne, HUMANIS (périmètre Novalis Taitbout) ;*
  Marc BUREAU, *Responsable Contrôle interne ADP, HUMANIS (périmètre Aprionis) ;*
  Michel BUZEJIC, *Responsable de l'audit interne, QUATREM ;*
  Pascal CHAMBORANT, *Responsable pôle convention gestions déléguées, QUATREM ;*
  Marjorie COTTE, *Responsable de la gestion des délégataires, GROUPE MORNAY ;*
  Franck DEPAIX, *Responsable Pôle gestions déléguées, QUATREM ;*
  Franklin de OLIVEIRA, *Auditeur, CNP ;*
  Isabelle ROULAND, *Responsable audit et contrôle des gestions déléguées, GAN Eurocourtage ;*
  Marc SORDELLO, *Chef de mission, CNP ;*
  Valérie TRONY, *Responsable de l'audit interne, GROUPE MORNAY ;*
  Mathieu VARELA, *Auditeur interne, HUMANIS (périmètre Novalis Taitbout) ;*
  Stéphane WILLEMS, *Contrôleur interne, HUMANIS (périmètre Aprionis)*

- **Relecture :**
  Groupe Professionnel « Assurance » de l'IFACI présidé par **Anne SAVEY**, *Responsable Contrôle Général, Groupe MMA.*
  Groupe Professionnel « Groupes de Protection Sociale » de l'IFACI présidé par **Paul-Henri MEZIN**, *Directeur de l'Audit Groupe, MALAKOFF-MEDERIC.*

L'IFACI remercie également le secrétariat général de l'Autorité de Contrôle Prudentiel pour sa relecture :

Fréderic VISNOVSKY, *Secrétaire Général Adjoint, ACP ;*
Romain PASEROT, *ACP ;*
Djamel BOUZEMARENE, *ACP ;*
Et tout particulièrement **Danièle NOUY,** *Secrétaire Générale de l'ACP* pour sa préface.

- **La révision a été assurée par :**
  Julie FERRE, *Chargée de projets de la recherche, IFACI*
  Béatrice KI-ZERBO, *Directeur de la Recherche, IFACI*

Philippe MOCQUARD, *Délégué Général, IFACI*

© IFACI

© IFACI

Préface

Le pilier II de la directive 2009/138/ CE du 25 novembre 2009, dite Solvabilité II, introduit un certain nombre de nouveautés en matière de contrôle interne pour les organismes d'assurance. Ceux-ci doivent se doter d'un système de gouvernance, proportionné à la nature et à la complexité de leurs opérations, dont l'objectif est de garantir une gestion saine, prudente et efficace de l'activité. Ce système comprend a minima l'existence d'une structure organisationnelle transparente et adéquate, incluant la mise en place de fonctions clés telles que les fonctions actuarielles, conformité, audit interne, et gestion des risques, dotées de responsables clairement identifiés.

L'ouvrage de l'IFACI présente, en particulier, les attentes en matière de contrôle des activités sous-traitées par les organismes d'assurance telles que prévues par l'article R.336-1 du code des assurances, puis par Solvabilité II. Il prend également en considération les Principes de l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance « IAIS » publiés en octobre 2011 et les travaux en cours sur le règlement européen portant mesures d'exécution de Solvabilité II. Le Secrétariat général de l'Autorité de contrôle prudentiel, qui participe aux travaux de l'IAIS et aux travaux européens, dispose d'ores et déjà d'une expertise approfondie dans ce domaine, qui s'appuie également sur les règles et pratiques en vigueur dans le secteur bancaire issues des travaux du Forum conjoint du Comité de Bâle relatif à la supervision bancaire publiés en février 2005, de la directive 2004/39/CE et du règlement CRBF n°97-02 modifié relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

Les activités sous-traitées par les organismes d'assurance doivent être prises en compte dans leur système de gestion des risques et de contrôle interne. Le cadre défini par Solvabilité II pose, à l'instar du secteur bancaire, le principe général de responsabilité exclusive de l'organisme d'assurance au titre des fonctions et activités d'assurance sous-traitées ainsi que le renforcement des exigences en matière de formalisation de la relation avec le sous-traitant, de sous-traitance d'activités ou de fonctions opérationnelles importantes ou critiques, de gestion des conflits d'intérêt, et de contrôle du sous-traitant par les organismes d'assurance. En outre, le superviseur dispose d'un pouvoir de contrôle du sous-traitant et pourra notamment effectuer des inspections sur place.

Au regard de ces changements annoncés pour le secteur de l'assurance, le nouveau cahier de la recherche de l'IFACI sur « *la délégation de gestion en assurance de personnes. Pistes pour un contrôle interne efficace* », apporte des éclairages précieux et utiles aux professionnels concernés et contribuera ainsi au développement du dialogue entre les organismes contrôlés et le Secrétariat général de l'Autorité de contrôle prudentiel.

Danièle NOUY, *Secrétaire Général de l'Autorité de contrôle prudentiel*

© IFACI

© IFACI

Sommaire

INTRODUCTION **9**
PARTIE I : CONTEXTE **11**
1.1 - Définition de la délégation de gestion 13
1.2 - Principaux acteurs de la délégation de gestion 13
1.3 - Enjeux de la délégation de gestion 14
1.4 - Impacts de Solvabilité II sur la délégation de gestion 15
Partie II : PILOTAGE INTERNE DE LA DÉLÉGATION DE GESTION **17**
2.1. - Bonnes pratiques de gouvernance 19
2.1.1 - Politique de la délégation de gestion 19
2.1.2 - Gestion des conflits d'intérêts 20
2.2 - Initialisation de la délégation de gestion : critères d'évaluation et pondération des risques 20
2.2.1 - Les risques liés à la délégation de gestion 21
2.2.2 - Evaluer le délégataire avant l'entrée en relation 28
2.2.3 - Les éléments clés d'une convention de délégation 29
2.3 - Suivi régulier de la gestion déléguée par l'organisme d'assurance 31
2.3.1 - Premier niveau de contrôle : le contrôle opérationnel 33
2.3.2 - Second niveau de contrôle : le contrôle expert 34
2.3.3 - Les modalités pratiques du contrôle sur place du délégataire 35
2.3.4 - Constitution d'un dossier permanent et information régulière des instances décisionnaires 36
PARTIE III : L'EVALUATION DU PROCESSUS DE DELEGATION DE GESTION PAR L'AUDIT INTERNE **39**
CONCLUSION **43**
ANNEXE 1 : Matrice Risques / Contrôles de la gestion déléguée lors de l'initiation de la relation **48**
ANNEXE 2 : Guide d'évaluation d'un délégataire de gestion **52**
ANNEXE 3 : Exemple de convention **57**
ANNEXE 4 : Matrice Risques / Contrôles de la gestion déléguée lors du suivi de la relation **67**
ANNEXE 5 : Modèle de flux d'information organismes d'assurance/délégataire de gestion **84**
BIBLIOGRAPHIE **87**

© IFACI

© IFACI

Introduction

L'émission des contrats, l'affiliation des adhérents aux contrats, l'encaissement des cotisations, la gestion des prestations font parties intégrantes de l'activité de l'assureur. Il a toutefois la possibilité de déléguer tout ou partie de ces activités, pour autant que cette délégation n'accroisse pas son risque opérationnel. Il est donc seul décideur de l'octroi d'une délégation et de son périmètre et a la responsabilité de son contrôle.

Le recours à des délégataires, le plus souvent « adossés » à un courtier apporteur, est une pratique courante dans le domaine des assurances de personnes. Pour la société de courtage, l'intégration d'une activité de gestion permet de renforcer les liens avec ses clients et de capter une part plus forte de la valeur ajoutée. Pour l'assureur, déléguer sa gestion est un moyen de transformer pour partie ses coûts fixes en coûts variables afin d'améliorer sa profitabilité tout en répondant aux attentes de certains courtiers.

Porteurs du risque, les organismes d'assurance (sociétés d'assurance, groupes paritaires et mutuelles) sont soumis à des réglementations nationales et européennes qui exigent un bon niveau de contrôle interne y compris pour les activités dont ils délèguent la gestion. La directive dite Solvabilité II[1] contribue à préciser et renforcer ces obligations.

Dans ce contexte de renforcement simultané des dispositifs de contrôle interne et de la délégation de gestion, les conséquences pour les métiers d'auditeurs et de contrôleurs internes sont évidentes. Il faut sortir du strict cadre de son organisation et envisager le contrôle et l'audit d'entités externes. Ce périmètre élargi fait entrer nos métiers dans le monde de la relation contractuelle et commerciale. Des leviers tels que la ligne managériale, deviennent alors moins efficaces, d'où la nécessité de penser autrement pour pérenniser cette relation contractuelle de façon profitable et sûre.

Néanmoins, les auditeurs et contrôleurs internes des organismes d'assurance sont depuis quelques années entrés dans un cadre structuré de méthodes et de normes qui définissent leurs professions et assoient leur légitimité auprès des directions générales et des directions opérationnelles. Les conventions de gestion incluent depuis des années des clauses d'audit, des missions de contrôle sont régulièrement menées par les organismes d'assurance chez les délégataires de gestion. Ce guide méthodologique s'appuie donc sur les normes et les méthodes professionnelles communément admises ainsi que les meilleures pratiques mises en œuvre par les membres de l'unité de recherche qui proviennent de différents types d'organismes d'assurance.

Ce guide a pour objectif d'apporter aux auditeurs et contrôleurs internes un corpus de bonnes pratiques de l'initialisation de la relation avec un délégataire de gestion, au suivi régulier de cette relation, sans oublier les conditions propres au dispositif de contrôle interne des organismes d'assurance délégants.

---

[1] *Directive 2009/138/CE du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (solvabilité II).*

© IFACI

Par ailleurs, l'ambition de ces travaux est de susciter une réflexion chez les délégataires de gestion car une démarche combinée de type partenariale avec les organismes d'assurance permettra, de façon efficiente, de mieux maîtriser les risques liés à ce type d'opération et donc de répondre aux attentes de Solvabilité II.

Ainsi, les travaux du cahier de recherche ont été articulés en trois parties :

- La première partie présente le contexte du marché et de la délégation de gestion,
- la deuxième partie traite des questions relatives au pilotage interne de la gestion déléguée,
- et la troisième partie aborde l'évaluation du processus de délégation de gestion par l'audit interne.

© IFACI

Partie 1

Contexte

Le secteur de l'assurance est composé de multiples acteurs porteurs de risque des clients, généralement appelés « organismes d'assurance », ces acteurs peuvent être des sociétés d'assurance, des institutions de prévoyance ou des mutuelles. Ces organismes d'assurance procèdent soit à une gestion interne et directe de leurs contrats d'assurance, soit confient tout ou partie de cette gestion à un tiers externe.

Le propos de ce cahier de la recherche porte sur la maîtrise des relations de gestion entre les organismes d'assurance et les délégataires.

La délégation de gestion est une activité qui ne cesse de se développer. Ainsi, selon une étude du cabinet de conseil Facts & Figures, le taux de croissance moyen entre 2005 et 2010 du chiffre d'affaires des principaux délégataires de gestion en santé et prévoyance collectives était de 8,4%.

Nous nous sommes attachés dans cette partie à définir dans un premier temps la notion de délégataires de gestion. Nous déterminons dans un second temps pourquoi les organismes d'assurance ont recours à ces délégataires de gestion et les enjeux pouvant en découler, notamment en termes d'impacts de Solvabilité II.

© IFACI

© IFACI

1.1 Définition de la délégation de gestion

La notion de délégation de gestion en assurance n'est pas définie dans le code des assurances. Néanmoins, Solvabilité II[1] introduit la sous-traitance comme « toute externalisation de procédures, services ou activités effectués en lieu et place de l'entreprise d'assurance ou de réassurance, par un prestataire de services ». Or, la délégation de gestion consiste, dans le domaine assurantiel, à confier tout ou partie d'activités menant à l'exécution d'un contrat d'assurance à un autre organisme qui effectuera ses tâches de façon autonome en utilisant ses propres ressources, humaines, matérielles (notamment les systèmes d'informations) et financières. Le délégataire de gestion prend en charge l'intégralité du processus qui lui est confié. Ainsi, la délégation de gestion est une forme de sous-traitance.

Cette délégation de gestion peut concerner tout ou partie des processus attachés à la vie d'un contrat d'assurance : souscription avec ou sans acceptation médicale, émission des pièces contractuelles, gestion des adhésions, recouvrement des cotisations, gestion des droits des participants, gestion des prestations.

Intermédiation et délégation de gestion deux notions différentes

L'intermédiation et la délégation de gestion peuvent être réalisées au sein d'une même structure juridique, mais ce sont deux notions différentes. En effet, l'intermédiation qui est définie selon l'article L.511-1 du Code des assurances comme étant : « L'activité qui consiste à présenter, proposer ou aider à conclure des contrats d'assurance ou à réaliser d'autres travaux préparatoires à leur conclusion. N'est pas considérée comme de l'intermédiation en assurance l'activité consistant exclusivement en la gestion, l'estimation et la liquidation des sinistres. »

1.2 Principaux acteurs de la délégation de gestion

Dans le périmètre du cahier de la recherche, n'ont été retenues que les trois principales catégories de délégataire de gestion, fortement présent sur le marché des assurances de personnes :

- les courtiers ayant développé une structure interne, avec une plateforme de gestion ;
- les courtiers ayant une structure juridique propre faisant de la délégation de gestion, dans ce cas de figure la société de gestion est liée par son capital à un cabinet de courtage ;
- les prestataires de service (sans lien actionnarial avec le courtier et n'ayant aucune activité d'intermédiation) à qui l'organisme d'assurance délègue tout ou partie sa gestion.

Même lorsque l'organisme d'assurance appartient au même groupe que le délégataire de gestion, il doit maîtriser les risques liés à la délégation de gestion, en les contrôlant. L'organisme d'assurance pourra profiter des leviers liés à l'appartenance au même groupe pour assurer un suivi plus efficace des actions correctives.

[1] *Article 13 « définitions », paragraphe 28 de la directive 2009/138/CE du 25 novembre 2009.*

© IFACI

Les 3 catégories ci-dessus ne sont pas exhaustives. Ainsi, les travaux spécifiques de l'unité de recherche n'ont pas intégré les agents généraux, du fait de leur forte proximité avec les organismes d'assurance, ni les mandataires. Néanmoins, les bonnes pratiques proposées sont transposables à d'autres catégories d'acteurs.

1.3 Enjeux de la délégation de gestion

Le marché des assurances de personnes (Santé – Prévoyance) est caractérisé par une part relativement importante d'externalisation des actes de gestion.

Pour les **organismes d'assurance**, le recours à la délégation de gestion peut aujourd'hui intervenir dans trois cas de figure :

1. Une politique de l'organisme d'assurance :
    - en raison d'un savoir-faire qu'il ne maîtrise pas intégralement (par exemple, la gestion des contrats expatriés, les agents des collectivités territoriales, etc.) ;
    - ou pour se mettre en capacité de faire face à une charge qu'il ne sera pas en mesure d'absorber à partir de ses moyens propres (par exemple, systèmes d'informations insuffisamment performants pour la gestion d'un type de contrat ou de garanties spécifiques, personnel non formé à la gestion d'une typologie de risques/garanties) ;
    - ou pour transformer des coûts fixes en coûts variables.
2. Une réponse à un cahier des charges lors de la réalisation de l'affaire :
    - soit de l'entreprise souscriptrice du contrat d'assurance,
    - soit du courtier apporteur de l'affaire.
3. Un partenariat de coassurance ou de réassurance avec un autre organisme assureur lorsqu'il prévoit un partage de la gestion du contrat.

En outre, les **intermédiaires d'assurance**, y voient un intérêt notamment pour :

- offrir au client un service qu'ils présenteront comme de meilleure qualité ;
- intégrer une partie de la chaîne de valeur ;
- réduire les contraintes en cas de changement d'assureur.

Pour les **entreprises clientes**, les principaux avantages liés à une gestion déléguée reposent sur :

- un accès à des services personnalisés et une mise à disposition d'un *reporting* spécifique ;
- une dissociation entre l'organisme d'assurance, l'intermédiaire et le gestionnaire des prestations ;
- une transparence accrue des coûts.

© IFACI

1.4 Impacts de Solvabilité II sur la délégation de gestion

Pour garantir la capacité des organismes d'assurance à respecter les engagements qu'ils prennent auprès de leurs clients, la directive Solvabilité II poursuit plusieurs objectifs :

- assurer la protection des assurés en renforçant la solvabilité des assureurs ;
- encourager une meilleure allocation des fonds propres face aux risques techniques, financiers, opérationnels, etc.

Pour ce faire, la directive retient une approche articulée autour de trois piliers :

Pilier 1 - Exigences quantitatives :
- éléments de calculs des provisions techniques,
- exigence minimale de fonds propres,
- exigence de marge de solvabilité,
- règles d'investissement.

Pilier 2 - Exigences qualitatives de bonne gouvernance :
- règles d'honorabilité et de compétence,
- fonctions clés (Gestion des risques, conformité, audit interne, fonction actuarielle),
- évaluation interne du risque et de la solvabilité (ORSA – *Own Risk and Solvency Assessment*).

Pilier 3 - Discipline de marché par une information régulière des autorités de surveillance et du public :
- communication financière,
- transparence.

Les travaux développés dans le présent cahier de la recherche s'intègrent particulièrement dans le cadre du Pilier 2. En effet, l'article 49.1 de la directive Solvabilité II précise « *[…] les entreprises d'assurance et de réassurance conservent l'entière responsabilité du respect de l'ensemble des obligations qui leur incombent […] lorsqu'elles sous-traitent des fonctions ou des activités d'assurance ou de réassurance.* »
Ainsi, le transfert de tout ou partie du processus de gestion à un délégataire ne s'accompagne pas d'un transfert du risque associé : l'organisme d'assurance reste le « porteur de risque » et par conséquent le responsable des activités.
Ces exigences entraînent nécessairement une meilleure maîtrise des relations entre organismes d'assurance et délégataires de gestion :

- l'organisme d'assurance doit élaborer une politique écrite d'externalisation et en contrôler son application ;
- le délégataire doit adapter son dispositif de contrôle interne ;
- les interfaces tant au niveau de la relation opérationnelle qu'au niveau des échanges de données doivent garantir la qualité des données ainsi que la non-répudiation et la traçabilité des données.

© IFACI

Des données de qualité sont :

- suffisantes avec un niveau de détail approprié,
- disponibles en temps opportun,
- actualisées,
- exactes (précises et exhaustives),
- accessibles,
- sécurisées,
- vérifiables,
- archivées,
- etc.

© IFACI

Partie 2

Pilotage interne de la délégation de gestion

Définition du contrôle interne :

Le contrôle interne est défini par le COSO comme un *« processus, mis en œuvre de façon continue par les organes de direction et de surveillance ainsi que par l'ensemble du personnel de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*

- *la réalisation et l'optimisation des opérations,*
- *la fiabilité des opérations financières,*
- *la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».*

Il s'articule autour des cinq composantes interdépendantes :

- l'environnement de contrôle (avec notamment la définition des rôles et responsabilités) ;
- l'évaluation des risques (avec la mesure et une surveillance régulière des risques) ;
- les activités de contrôle (avec l'instauration de normes et procédures de vérification, de points de contrôle) ;
- l'information et la communication (avec le recueil d'informations pertinentes et une communication régulière nécessaire à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations) ;
- le pilotage (avec le suivi par les organes de direction et les modifications du dispositif si nécessaire).

Un pilotage efficace de la délégation de gestion nécessite un environnement interne favorable qui passe par la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance. De plus, la formalisation de la délégation de gestion à travers une convention doit être maîtrisée. Enfin, tout au long de la vie de la convention, l'organisme d'assurance doit se donner les moyens d'un suivi régulier. Cette partie propose donc un certain nombre de pistes d'actions et de points de contrôle pour suivre les activités déléguées.

© IFACI

© IFACI

2.1 Bonnes pratiques de gouvernance

Un environnement de contrôle robuste dans l'organisme d'assurance est indispensable à une relation équilibrée avec ses délégataires de gestion.
Les pratiques proposées ci-après sont à adapter à l'organisation, à la culture de chaque organisme d'assurance, au poids de sa délégation de gestion et au niveau de maturité de son dispositif de contrôle interne.
Les propositions de l'unité de recherche s'inscrivent dans le contexte de préparation de l'entrée en vigueur de Solvabilité II et donc dans la perspective d'un renforcement du niveau d'exigence en matière de contrôle interne vis-à-vis des sous-traitants « d'activités ou de fonctions opérationnelles importantes ou critiques »[1].

2.1.1 Politique de la délégation de gestion

L'organisme d'assurance doit élaborer, en cohérence avec sa stratégie, une politique qui établira le cadre pour des relations performantes avec les délégataires de gestion dans le respect des exigences réglementaires[2] et des instructions internes des organes de gouvernance. Cette politique, qui doit être formalisée, permettra notamment de déterminer les responsabilités de chacun des acteurs et d'aider à la prise de décision pour :

- déterminer les activités à sous-traiter (nature du risque, seuil, durée, etc.) ;
- analyser les risques associés à ces activités ;
- sélectionner les délégataires de gestion ;
- suivre la réalisation d'actes de gestion délégués ;
- mettre en œuvre des processus et procédures de notification de la politique.

Cette politique prend en considération l'impact de l'externalisation sur l'activité de l'organisme d'assurance, elle doit être évaluée et mise à jour régulièrement. Le cas échéant, des avenants aux différentes conventions de délégation de gestion seront nécessaires pour se conformer à la politique actualisée.
La mise en œuvre et le contrôle de la délégation impliquant plusieurs acteurs dans l'organisme d'assurance, il est recommandé de les faire contribuer à la rédaction de cette politique.
Enfin, dans la mesure où le processus d'auto-évaluation des risques (ORSA) couvre l'ensemble des politiques de l'organisme d'assurance, il convient d'évaluer les différentes natures de risques liées à la délégation de gestion en tenant compte des enjeux liés à chacune des conventions (chiffre d'affaires, métier concerné, historique de la relation, etc.). De plus, une vision globale des conventions permet de s'assurer que les effets cumulatifs de certains risques restent en deçà des seuils que l'organisme d'assurance s'est fixé.

➲ **Formaliser la politique** de la gestion déléguée en clarifiant les responsabilités au sein de l'organisme d'assurance et les modalités de prise de décision.

[1] *Art. 49 de la directive Solvabilité II.*
[2] *Extrait de l'avant-projet système de gouvernance – EIOPS 27/01/2010. SG1§2 et SG12§1.*

© IFACI

2.1.2 Gestion des conflits d'intérêts

Conflit d'intérêts

Toute relation qui n'est pas ou ne semble pas être dans l'intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut nuire à la capacité d'une personne à assumer de façon objective ses devoirs et responsabilités.

Glossaire du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne, IIA/IFACI, 2011

Les conflits d'intérêts relatifs à la délégation de gestion peuvent concerner :

- des membres des instances de gouvernance (conseil, comité de direction) de l'organisme d'assurance ayant des liens personnels avec des administrateurs ou avec des dirigeants du délégataire de gestion ou du courtier ;
- des membres des instances de gouvernance (conseil, comité de direction) de l'organisme d'assurance participant au conseil d'administration du délégataire ;
- le directeur commercial ou ses collaborateurs qui ont une fonction de mandataire social ou participent au capital du délégataire de gestion ou du courtier ;
- les membres de la structure de contrôle qui peuvent être soumis à influence en fonction de leur niveau de rattachement, notamment lorsqu'ils font partie de la direction commerciale.

- **Identifier les conflits** d'intérêts relatifs à la délégation de gestion dans la charte d'éthique de l'organisme d'assurance.
- **Demander** aux personnes concernées **une déclaration** sur les conflits d'intérêts potentiels ou avérés.
- En cas de conflit d'intérêts, mettre en place un **dispositif de contrôle interne renforcé**, y compris dans les procédures d'audit interne (de la réalisation des missions à la communication des résultats).

2.2 Initialisation de la délégation de gestion : critères d'évaluation et pondération des risques

Avant de décider de déléguer des actes de gestion, il convient de prendre un certain nombre de précautions afin que la relation s'établisse de façon satisfaisante dès son démarrage.

En effet, la délégation de tout ou partie de la gestion du contrat d'assurance nécessite une connaissance préalable du délégataire de gestion afin de :

- garantir une qualité de service aux clients qui ont été confiés au délégataire ;

© IFACI

- s'assurer que le délégataire possède les moyens organisationnels, techniques et humains pour une gestion de qualité et la communication d'informations (statistiques par risque, par contrat, etc.) nécessaires au pilotage technique du contrat par l'organisme d'assurance ;
- se prémunir contre les risques opérationnels pour lesquels le délégataire n'a pas encore mis en place un dispositif de contrôle interne fiable et adapté.

Ces deux derniers points, particulièrement sensibles dans le cadre prochain de Solvabilité II, obligent l'organisme d'assurance à intégrer dans son dispositif de contrôle interne les activités critiques externalisées dont la délégation de gestion.

Les pratiques des organismes d'assurance en la matière sont diverses. Pour structurer la démarche, l'unité de recherche propose une cartographie des risques et des contrôles, un questionnaire d'évaluation préalable et les éléments clés d'une convention de délégation de gestion.

2.2.1 Les risques liés à la délégation de gestion

L'unité de recherche a utilisé le cahier de la recherche publié en 2006 par l'IFACI sur la « cartographie des risques assurance » pour définir les six familles de risque suivantes :

1. Le risque d'assurance déléguée
   a. Souscription
   b. Prestation
   c. Cotisation
2. Le risque opérationnel
   a. Humain
   b. Organisationnel
   c. Informatique
3. Le risque financier
   a. Tarification
   b. Encaissement
   c. Cotisation/ajustement de cotisation
   d. Prestations
   e. Sur ou sous-provisionnement
   f. Non couverture des coûts induits
4. Le risque comptable
5. Le risque légal
6. Le risque d'image

Ces risques ont été croisés avec 7 critères clés de la phase d'initiation :

1. La confirmation du droit d'exercice et le respect des obligations qui en découlent
2. La connaissance générale de l'organisation du délégataire et de ses données financières (liasse fiscale)

© IFACI

3. La conformité légale, réglementaire et aux instructions internes
4. L'existence d'un dispositif de contrôle interne
5. Le savoir-faire technique
6. La qualité du système d'information
7. Les modalités de transmission des flux de données à l'organisme d'assurance.

L'élévation générale des exigences en matière de protection du consommateur, de lutte anti-fraude, anti-blanchiment, anti-corruption, ainsi que la nécessité de connaître et de chiffrer les risques opérationnels dans la mesure du risque-capital contraignent les organismes d'assurance à considérer les critères ci-dessus comme fortement discriminants.

Schématiquement ces 7 critères et les points de contrôles qui les constituent, peuvent être classés selon qu'ils sont :

- **Rédhibitoires :** une évaluation négative du point de contrôle rend la signature d'un protocole de gestion impossible du fait des risques encourus par l'organisme d'assurance.
- **Importants :** une évaluation négative peut significativement dégrader la qualité de service au client, la rentabilité de l'assureur et sa réputation mais n'empêchent pas obligatoirement l'entrée en relation commerciale, des améliorations étant fortement souhaitées à court terme.
- **Souhaitables :** l'expérience montre que les relations délégant/délégataire sont optimisées lorsque ces critères sont respectés

La qualification ci-dessus appliquée aux différents critères correspond à une position moyenne des membres de l'unité de recherche.

Le tableau en annexe 1 détaille les points de contrôle relatifs à ces risques/critères. L'accent a été mis sur les risques d'assurance, opérationnels, comptables et légaux car les risques financiers et d'image sont, la plupart du temps, des risques issus de la survenance des autres risques. Par ailleurs, des points de contrôle directement liés à la mise en œuvre de la directive Solvabilité II ont été identifiés.

1. L'existence des données légales obligatoires

	Assurance déléguée	Opérationnel	Financier et technique	Comptable	Légal	Image
Zone de risque concerné					✓	✓

Trois points de contrôles rédhibitoires concernant des données légales obligatoires sont à vérifier :

- L'inscription à l'ORIAS pour les courtiers.

© IFACI

- L'honorabilité des dirigeants.
- La présence d'une assurance professionnelle de Responsabilité Civile couvrant les activités déléguées par l'organisme d'assurance et les dommages que ce dernier pourrait réclamer au délégataire.

Le second point, par nature plus subjectif, peut être plus difficile à contrôler. Mais, l'absence de condamnation antérieure pour délit financier est, par exemple, un élément probant. On peut également s'appuyer sur la réputation de place, basée entre autres sur les références que le futur délégataire est en mesure de présenter. Il appartiendra à chaque organisme d'assurance de fixer la limite des investigations dans ce domaine.

La garantie Responsabilité Civile Professionnelle :
Pour les intermédiaires d'assurance légalement tenus de justifier d'une assurance de responsabilité civile professionnelle, le respect de cette exigence fait l'objet d'une vérification annuelle par l'ORIAS (art. L512-6 du Code des assurances). Cependant, cette assurance vise à couvrir les opérations de courtage et pourrait ne pas s'appliquer lorsque le courtier est gestionnaire.

2. Connaissance générale du délégataire

	Assurance déléguée	Opérationnel	Financier et technique	Comptable	Légal	Image
Zone de risque concerné	✓	✓	✓			✓

Des éléments de connaissance générale tels que l'organigramme, l'effectif et les prévisions d'évolution de l'activité sont importants pour la suite de la relation. Ces éléments donnent des indications sur la capacité d'accueil et la séparation des tâches au sein de la structure. De même, pour maîtriser le risque de dépendance, il convient de tenir compte de la part des actes délégués dans les chiffres d'affaires respectifs des parties prenantes de la convention.

Lorsqu'un organisme d'assurance a recours à un délégataire de gestion (ou courtier exerçant une activité de gestion déléguée) situé en dehors du territoire français, il veille à ce que le délégataire de gestion soit agréé ou habilité par le superviseur dans son pays d'origine pour exercer la délégation pour le compte de tiers. Dans le cas d'une subdélégation, c'est au délégataire de s'assurer de cette habilitation et de fournir l'information à l'organisme d'assurance.[1]

[1] *Article 38 « suivi des activités et des fonctions données en sous-traitance » et article 49 « sous-traitance » de la directive Solvabilité II.*

© IFACI

Par ailleurs, deux points rédhibitoires ont été identifiés :

- L'existence d'une subdélégation doit être impérativement signalée à l'organisme d'assurance avant la signature de la convention, sous peine de dénonciation de celle-ci. En effet, la responsabilité de l'organisme d'assurance étant engagée non seulement lorsqu'il délègue la gestion mais également lorsque celle-ci est subdéléguée. Il doit connaître le subdélégataire et ses conditions d'exercice au même titre que le délégataire principal. Le délégataire devra avoir les mêmes exigences vis-à-vis du subdélégataire que l'organisme d'assurance a envers lui, notamment en termes de contrôle.
- La solvabilité et les garanties financières du délégataire doivent être appréciées par l'obtention et l'analyse de données financières (liasse fiscale, informations provenant d'agences de renseignement économique de forte notoriété, assureurs-crédits, etc.).

La présence d'une garantie financière pour les actes délégués, et à la hauteur des enjeux, est considérée comme un élément nécessaire.

Il est indispensable de dissocier, d'une part, les aspects de solvabilité et de garanties financières et, d'autre part, le financement du fonds de roulement par l'organisme d'assurance, lorsque celui-ci confie au délégataire la gestion des prestations.
En effet, les avances en fond de roulement ont vocation à compenser les avances en trésorerie effectuées par le délégataire. Leurs montants doivent être ajustés en fonction des flux décaissés par le délégataire et non concourir à la solvabilité de celui-ci en devenant un quasi compte-courant pérennisé et déconnecté des flux de décaissements. L'organisme d'assurance doit veiller à ne pas se trouver en situation de soutien abusif du fait d'un usage détourné d'avances en fonds de roulement exagérément élevées.

Remarque sur la garantie financière :
Dans le cas où l'encaissement des cotisations et le paiement des sinistres sont délégués, le délégataire de gestion est amené à encaisser ou à gérer des fonds qui ne lui sont pas destinés (cotisations et/ou fonds de roulement). Une assurance « Garantie financière » doit être souscrite par le délégataire de gestion pour se prémunir de son éventuelle insolvabilité

3. Conformité légale, réglementaire et aux instructions internes

	Assurance déléguée	Opérationnel	Financier et technique	Comptable	Légal	Image
Zone de risque concerné					✓	✓

L'ensemble des éléments composants ce critère sont, par nature, rédhibitoires. Cependant, il s'agit de s'assurer que l'organisation interne du délégataire de gestion est adaptée aux exigences du légis-

© IFACI

lateur, des autorités de tutelle et de supervision, ainsi qu'aux instructions de l'organisme d'assurance en matière de :

- gestion des données personnelles (confidentialité de la collecte et de la conservation des données personnelles) ;
- confidentialité médicale (convention AERAS). Actuellement, ce point est surtout rédhibitoire pour les activités de prévoyance ;
- lutte anti-fraude, anti-blanchiment, anti-corruption, contre le financement du terrorisme ;
- protection de la clientèle ;
- formalisation, conformément aux normes de l'organisme d'assurance, des pièces contractuelles.

Certaines modalités d'application sont importantes: procédures écrites, formations internes, rapprochements systématiques avec les listes de type GAFI[1], AMAFI (Association française des MArchés FInanciers)...

4. Existence d'un dispositif de contrôle interne

	Assurance déléguée	Opérationnel	Financier et technique	Comptable	Légal	Image
Zone de risque concerné	✓	✓	✓	✓	✓	✓

L'absence de dispositif de contrôle interne est un critère important. Le degré d'exigence de l'organisme d'assurance doit être clairement corrélé à la taille du délégataire et au volume confié. Une délégation totale portant sur une part significative du portefeuille est susceptible de rendre ce critère rédhibitoire.
Le délégataire de gestion doit développer un système de maîtrise des risques en adéquation avec la gestion des risques de l'organisme d'assurance. Cela se traduit notamment par les points de contrôle suivants :

- existence de procédures formalisées, mises en œuvre par le contrôle de premier niveau du délégataire ;
- respect du principe de la séparation des tâches, gestion des habilitations individuelles selon ce principe et contrôles compensatoires éventuels ;
- l'existence d'un plan de continuité d'activité intégrant le plan de continuité informatique ;
- mise en œuvre d'un contrôle de la subdélégation, lorsque celle-ci existe.

Même si le dispositif de contrôle interne n'est pas structuré chez le délégataire, les deux derniers éléments ci-dessus sont rédhibitoires.

[1] *Liste des juridictions présentant des défaillances stratégiques en matière de LCB-FT (http://www.fatf-gafi.org/pages/0,3417,fr_32250379_32236836_1_1_1_1_1,00.html).*

© IFACI

En effet,

- **Un plan de continuité d'activités[1] (y compris informatique) doit être établi**, surtout lorsque le projet de convention concerne des petites structures de gestion mono-site.
- **La subdélégation doit être connue et validée par l'organisme d'assurance.**

Lorsque le délégataire subdélègue tout ou partie des actes qui lui sont confiés, il conserve vis-à-vis de l'organisme d'assurance l'entière responsabilité de l'activité déléguée. Ceci a pour conséquence une obligation de contrôle de sa part dont le respect est prouvé par un rapport de contrôle à sa charge et dont la périodicité est à définir.

L'organisme d'assurance est destinataire de la copie du contrat entre le délégataire et le subdélégataire. Si le subdélégataire est agréé, une convention tripartite (organisme d'assurance / délégataire / subdélégataire) est rédigée à l'initiation de la délégation. L'organisme d'assurance doit avoir la possibilité d'effectuer un contrôle du subdélégataire en tant que délégant global.

5. Le savoir-faire technique

	Assurance déléguée	Opérationnel	Financier et technique	Comptable	Légal	Image
Zone de risque concerné	✓	✓				✓

Le profil des gestionnaires (parcours de formation et intégration) et leur stabilité sont des critères importants pour évaluer le savoir-faire technique du délégataire. Pour compléter cette évaluation, d'autres informations sont souhaitables :

- l'existence d'une certification qualité ;
- la volumétrie et les délais de traitement ;
- les références en tant que délégataire d'autres assureurs.

6. Qualité du système d'information

	Assurance déléguée	Opérationnel	Financier et technique	Comptable	Légal	Image
Zone de risque concerné	✓	✓	✓	✓	✓	✓

[1] *Une démarche d'audit de Plan de Continuité d'Activité (PCA) [Cahier de la Recherche] / Unité de Recherche. – IFACI, 2008.*

© IFACI

Une part significative des difficultés rencontrées dans la relation tient à la qualité du système d'information, qu'il s'agisse du système d'information de l'organisme d'assurance ou de celui du délégataire de gestion.

Les aspects suivants sont rédhibitoires, car ils participent à la réduction des difficultés couramment rencontrées :

- la maintenance des outils progiciels ou développés en interne ;
- le taux de couverture des outils informatiques utilisés par le délégataire par rapport au périmètre de la délégation ;
- le cantonnement des données du délégant qui permettra à l'organisme d'assurance d'avoir une vision de l'ensemble des flux et des informations liés à ses contrats ;
- l'existence de modalités de télétransmission des flux de données santé ;
- l'existence d'un plan de continuité / reprise d'activité informatique.

L'adéquation des flux d'informations (financières, statistiques, techniques) du délégataire aux besoins de l'organisme d'assurance (application de normes du type PRDG (Porteur de Risques/Délégataire de Gestion)) est considérée comme un critère important. Ce critère deviendra très probablement rédhibitoire à terme vu l'évolution de la télétransmission qui permet de répondre à des exigences de coûts de gestion, de fiabilité des données, de capacité d'analyse et de connaissance du portefeuille.

Enfin, la séparation des tâches entre les activités de paramétrage et de gestion ainsi que celles de paramétrage et de recette de l'outil sont des critères souhaitables.

7. Flux d'informations du délégataire vers l'organisme d'assurance

	Assurance déléguée	Opérationnel	Financier et technique	Comptable	Légal	Image
Zone de risque concerné		✓	✓	✓	✓	✓

La capacité du délégataire à répondre aux besoins de *reporting* de l'organisme d'assurance (format, périodicité, contenu technique) est rédhibitoire. En effet, le degré d'exigence dans ce domaine s'est accru, notamment dans la perspective de Solvabilité II et pour répondre aux requêtes des autorités de tutelle et des superviseurs.

Deux autres critères sont jugés importants :

- L'adéquation des procédures du délégataire en matière de flux d'information (financières, statistiques, techniques) aux besoins du délégant, y compris la conformité aux normes PRDG.

© IFACI

- La vérification de la qualité de l'archivage (respect de la durée de conservation et exhaustivité).

2.2.2 Evaluer le délégataire avant l'entrée en relation

Pour éviter une mobilisation de fonds propre supplémentaire, le risque opérationnel associé à la mise en place d'une délégation de gestion doit être effectivement maîtrisé par l'organisme d'assurance. Aussi, la mise en place d'une nouvelle délégation de gestion requiert une attention particulière tant au niveau de l'organisme d'assurance que chez le délégataire. Les contrôles permanents et périodiques de la délégation sont développés dans les parties 2.3 et 3.

Une évaluation préalable du délégataire avant la conclusion de la convention de délégation de gestion est à réaliser pour:

- prendre connaissance de l'organisation du délégataire, de ses procédures écrites de gestion et de son dispositif de contrôle interne ;
- vérifier que les moyens humains, techniques et organisationnels (notamment le système d'information et les conditions de sécurité du site) sont adaptés à la gestion opérationnelle et au périmètre de la délégation souhaitée par le délégataire ;
- s'assurer de la capacité du délégataire à gérer selon les normes et les règles du délégant.

Cette évaluation préalable doit être courte (une journée environ) et être réalisée par une équipe réunissant plusieurs compétences, notamment une expertise « métier » et une expertise en contrôle. Pour plus d'efficacité lors des entretiens, des questionnaires d'évaluation sont à utiliser (Cf. annexe 2). Cette trame commune permet, par ailleurs, de faciliter l'analyse comparative des résultats des évaluations préalables de son portefeuille de délégataire.

L'intervention se fait le plus en amont possible pour être utile à l'établissement de la convention. Elle donne lieu à la formalisation d'un rapport.

Une procédure d'escalade est définie pour régler les éventuels désaccords entre le résultat de l'évaluation et les intérêts commerciaux quant à l'opportunité de mettre en place une nouvelle convention. L'instance d'arbitrage peut être, selon les cas, la commission de souscription, le comité exécutif, la direction générale, etc.

En l'absence de signature du délégataire, une délégation de gestion ne devrait pas être mise en œuvre. En pratique, certains organismes d'assurance diffèrent le versement du fonds de roulement jusqu'à la régularisation de la convention.

Par ailleurs, lorsqu'une convention a été signée avant la réalisation d'une évaluation préalable, cette convention peut comporter des clauses restrictives dans l'attente des résultats de l'évaluation.

© IFACI

- Réaliser une **évaluation préalable** avant la mise en place d'une délégation de gestion.
- Utiliser les mêmes **questionnaires formalisés** pour la réalisation des entretiens chez le délégataire.
- Formaliser une **procédure d'escalade** encadrant les modalités de la prise de décision sur l'opportunité de conclure une nouvelle convention.
- **Signer la convention de délégation** avant la mise en gestion effective des processus délégués.

A titre d'exemple, une fiche de synthèse comportant les éléments ci-après est utilisée dans un des organismes participant aux travaux. Elle est proposée à titre purement illustratif.

Exemple de structure d'une fiche de synthèse :

- Présentation du délégataire (par exemple : liens juridiques avec un intermédiaire, équilibres techniques du portefeuille, situation financière, etc.)
- Contexte commercial
- Liens avec d'autres assureurs
- Risques
- Conditions tarifaires
- Gestion / Conditions de délégation
- Business Plan Simplifié de la délégation
- Restitution de l'évaluation préalable
- Avis d'octroi ou non de la délégation

Ce type de fiche est élaborée en utilisant différentes sources d'informations, telles que les résultats de l'évaluation préalable, les éléments de la matrice de contrôle, des données commerciales, etc.

2.2.3 Les éléments clés d'une convention de délégation de gestion

Selon le type d'opérations déléguées, une convention de délégation de gestion doit comporter les éléments ci-après :

Périmètre et engagements réciproques	• Objet de la convention • Obligations du délégataire • Incessibilité • Sous-traitance / Déclaration - Acceptation / Contrôle de la sous-traitance • Différends • Effet - Durée - Résiliation • Transfert de la gestion en cas de résiliation (clause de réversibilité)

Opérations déléguées	• Vérification des droits, ouverture / constitution des dossiers • Appel, encaissement et reversement des cotisations • Traitement des déclarations annuelles des salaires (DADS) • Gestion des demandes individuelles d'adhésion • Réglement et contrôles des prestations maladie • Constitution des dossiers et réglement des prestations incapacité temporaire de travail • Constitution des dossiers d'invalidité et de décès • Recours • Remboursement des prestations règlées • Modalités de gestion dans le cadre de l'ANI • Aide technique de l'assureur • Interprétation des contrats d'assurance • Liste actualisée annuellement des contrats gérés avec le périmètre de délégation
Gestion de l'information	• Format et contenu des fichiers d'échange • Normes d'échanges des EDI • Délai de conservation des dossiers • Mise en place d'indicateurs qualité • Statistiques, révision, inventaire • Présence du logo de l'organisme d'assurance sur les documents aux assurés et aux entreprises • Suivi des insatisfactions client
Obligations légales et réglementaires	• Secret médical, convention AERAS • Confidentialité • Lutte contre le blanchiment des capitaux • Loi informatique et libertés • Lutte contre le travail dissimulé / Paiement des charges sociales • Règles relatives à la protection de la clientèle
Volet financier	• Fonds de roulement • Rémunération
Contrôle interne	• Dispositif de contrôle interne du délégataire • Contrôle des opérations par l'organisme d'assurance et le superviseur • PCA / PCI

© IFACI

L'annexe 3 illustre dans un exemple de convention de délégation de gestion les éléments clés présentés ci-dessus.

Par ailleurs, il convient de noter qu'une convention peut être signée par deux ou plusieurs parties. Outre l'organisme d'assurance et le délégataire, une convention tripartite peut intégrer un autre acteur :

- **un second porteur de risque**, ayant une notion d'apériteur, le cas échéant. Les deux porteurs de risques donnent délégation de gestion à un même délégataire.
- **un subdélégataire** de gestion (ex : pour une partie des activités déléguées au délégataire ou pour une partie du portefeuille contractuel délégué initialement au délégataire).
- **un courtier**, ayant une filiale « SA - société de gestion » lui appartenant pour tout ou partie des parts. La convention « accord tripartite », précise par exemple : l'organisation des échanges (administratifs ou pas) entre les parties lors de la mise en place des contrats – l'organisation du règlement des commissions (apport / gestion), etc.

Les conditions d'entrée en relation étant réunies et la convention établie avec le délégataire de gestion, l'organisme d'assurance doit mettre en œuvre un suivi régulier.

Toute convention signée entre deux ou plusieurs parties doit comporter une clause de résiliation prévoyant l'arrêt de la relation entre les parties.
L'arrêt d'une délégation de gestion est une possibilité que l'organisme d'assurance se doit d'anticiper. Le délai de prévenance doit être suffisant pour mettre en œuvre les solutions de continuité des activités déléguées. Que la cessation soit du fait du délégataire ou de l'organisme d'assurance (notamment à la suite de manquements graves constatés lors des contrôles) un processus de décision efficace doit être en place pour gérer en interne la réversibilité de la prestation ou pour trouver un autre délégataire.

2.3 Suivi régulier de la gestion déléguée par l'organisme d'assurance

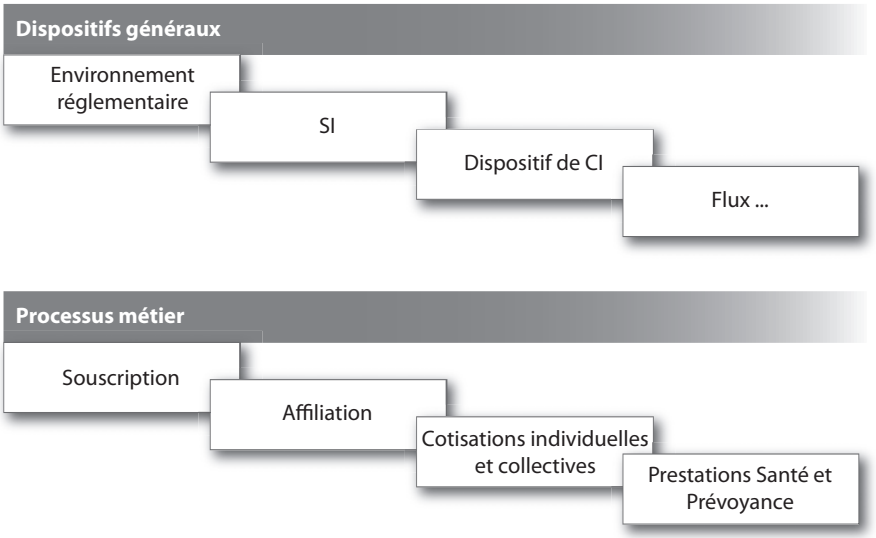
Tout organisme d'assurance doit réaliser un suivi régulier des activités déléguées. L'unité de recherche propose une matrice de points de contrôle (Cf. annexe 4) qui a été bâtie à partir des 6 familles de risques déjà présentées dans la partie initiation (Cf. partie 2.2.1) et les 7 processus suivants, faisant généralement l'objet d'une délégation de gestion en assurances de personnes :

1. Processus Généraux – points de contrôles communs à tous les processus, y compris ceux définis à l'initialisation d'une convention de délégation de gestion.
2. Processus Souscription – tarification, établissement des devis et des pièces contractuelles.
3. Processus Affiliation - enregistrement des assurés du contrat.
4. Processus Cotisations Collectives – appel de cotisations, encaissement et recouvrement des primes des contrats collectifs.

© IFACI

5. Processus Cotisations Individuelles – appel de cotisations, encaissement et recouvrement des primes des contrats individuels.
6. Processus Prestations Santé – gestion des prestations santé.
7. Processus Prestations Prévoyance - Incapacité, Invalidité, Décès.

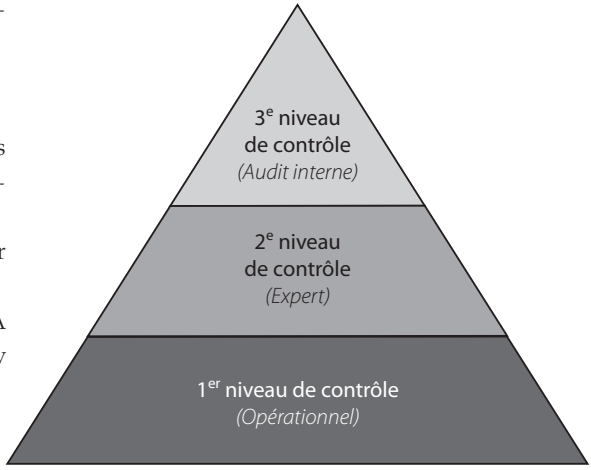
Ils peuvent être schématisés comme suit :



Pour chacun de ces processus, les points de contrôle à mettre en œuvre par les deux premiers niveaux de contrôle de l'organisme d'assurance sont développés dans ce paragraphe. Le troisième niveau de la pyramide de contrôle sera développé dans la partie 3.

La définition des niveaux de contrôle/lignes de défense est développé dans les documents tels que :

- la prise de position de l'IFACI sur l'urbanisme du contrôle interne[1] ;
- la prise de position de l'ECIIA « Guidance on the 8th EU Company law directive – article 41 »[2].



[1] http://www.ifaci.com/Bibliotheque/Bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/Prises-de-position-de-l-IFACI-151.html

[2] http://www.eciia.eu/publications/position-papers

© IFACI

Pour ce suivi régulier, une double approche est proposée selon :

- le niveau de contrôle (contrôles opérationnels des actes de gestion ou contrôles experts) ;
- le type de contrôles (sur place ou sur pièces).

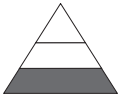
Dans la pratique, en fonction du type de contrôles, les acteurs sont les suivants :

Contrôles sur pièces	Contrôles sur place
Par le 1er niveau de contrôle assuré par des opérationnels	
Par le 2nd niveau de contrôle assuré par des personnes dédiées à ces contrôles	**Par le 2nd niveau de contrôle assuré par des personnes dédiées à ces contrôles**

Ces différents types de contrôle doivent être coordonnés entre eux et avec ceux qui sont réalisés chez le délégataire de gestion. L'organisme d'assurance ne doit pas ré-exécuter systématiquement les tâches confiées au délégataire de gestion. Il est utile en fonction du contexte de moduler les contrôles réalisés afin d'éviter des situations de sur-contrôles ou de sous-contrôles. Il s'agit également de tirer les avantages et de limiter les inconvénients de chaque option :

Contrôles sur pièces	Contrôles sur place
+ suivi opérationnel des actes de gestion réalisés. **– n'autorise pas une maîtrise des risques intrinsèques aux modes de fonctionnement du délégataire de gestion.**	**+ meilleure assurance sur le niveau de maîtrise des risques chez le délégataire.** **– ne peuvent être fréquents à cause de leur lourdeur.** **– ne permettent pas de s'assurer qu'entre deux contrôles les différents évènements liés à la vie des contrats sont bien pris en compte (évolution tarifaire, modifications de garanties, etc.).**

2.3.1 Premier niveau de contrôle : le contrôle opérationnel



Les opérationnels réalisent deux natures de contrôles :

1- **Des contrôles unitaires de l'acte de gestion.** Par exemple, les références du contrat (Numéro, Nom du Souscripteur, Adresse) chez le délégataire de gestion doivent refléter les références du contrat de l'organisme d'assurance et correspondre au dit contrat.

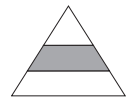
© IFACI

2- **Des contrôles de masse réalisés à partir de fichiers transmis par le délégataire de gestion.** Il peut s'agir de :
   - **contrôles de cohérence** (par exemple, dans le cadre de l'exploitation d'un fichier de prestations santé, ces contrôles de cohérence portent sur le nombre d'actes traités, le montant des prestations réglés, etc.) ;
   - **contrôles de conformité** (par exemple, dans le cadre de l'exploitation d'un fichier de prestations santé, ces contrôles portent sur l'identification des dossiers forclos, la mesure des délais de traitement, etc.) ;
   - **contrôles d'exactitude** (par exemple, dans le cadre de l'exploitation d'un fichier de prestations santé, des contrôles d'exactitude sur les plafonds garantis en montant, en nombre d'actes et bénéficiaires peuvent être réalisés, etc.).

En outre, la mise en place de flux d'échanges selon les normes PRDG (Porteur de Risques/Délégataire de Gestion) induit des vérifications propres telles que le contrôle d'intégration des fichiers, le traitement des rejets, ou encore l'analyse par sondage de la conformité des informations échangées avec le contrat. Dans un objectif d'automatisation et d'industrialisation des dispositifs de contrôles permanents, le développement de normes plus détaillées que les normes actuelles (REV - REVersement des cotisations / REM - REMunération / DCS - Demande de Crédit Sinistre / ADS - Analyse Détaillée Sinistre / CO2 - Contrat) serait souhaitable.

A titre d'illustration, sont fournis en annexe 5 des listes de structures de fichiers demandés aux délégataires de gestion.

2.3.2 Second niveau de contrôle : le contrôle expert



Ce type de contrôle peut être réalisé par des structures intégrées au contrôle permanent et dédiées au suivi, au pilotage et au contrôle des délégataires de gestion. Selon le principe de proportionnalité, ce type de contrôle peut être réalisé par des fonctions supports (directions technique, comptable, etc.), ou par des personnes qui n'assument pas d'activités opérationnelles relevant du premier niveau de contrôle.

L'orientation du programme de travail peut être influencée par les constats réalisés lors de l'évaluation initiale ou par les résultats des contrôles opérationnels.

Ces contrôles sont de natures différentes et peuvent combiner :

- **Des contrôles sur pièces** à partir des éléments communiqués par le délégataire de gestion. Ces contrôles peuvent être réalisés par rapprochements de fichiers ou en obtenant des pièces justificatives. La mise en place de modalités pratiques de communication de ce type de pièces selon les points de contrôles voulus doit être formalisée entre le délégataire de gestion et l'organisme d'assurance.

© IFACI

- **Des contrôles statistiques**, qui permettent d'analyser, de suivre et de piloter des indicateurs de performance :
  - de consommation (sous ou sur consommation),
  - d'application conforme des garanties,
  - de reversement effectif des cotisations,
  - de respect des délais de traitement des prestations,
  - etc.

Des contrôles sur place. En termes de méthode, la mise en place de ces contrôles sur place doit s'inspirer des bonnes pratiques utilisées par les auditeurs internes.

La première étape est la réalisation d'un plan de contrôle pluriannuel qui est basé sur une analyse des risques (chiffre d'affaires, périmètre de délégation, l'historique de la relation, alerte interne, etc.) et sur les contrôles précédents.

2.3.3 Les modalités pratiques du contrôle sur place du délégataire

A partir du plan de contrôle pluriannuel, chaque contrôle sur place repose sur :

- la communication d'une note de lancement claire et précise (notamment en ce qui concerne les objectifs du contrôle, les intervenants, le délai de transmission, les destinataires du rapport et les éléments que les délégataires de gestion doivent communiquer à l'organisme d'assurance préalablement à la visite sur place) ;

En pratique, les éléments demandés aux délégataires de gestion par les organismes d'assurance sont sensiblement identiques. A titre d'illustration, sont fournis en annexe 5 des exemples de structures de fichiers demandés aux délégataires de gestion.

- un programme de vérification ;
- la réalisation du contrôle sur place ;
- une restitution orale ;
- l'établissement d'un rapport de contrôle dont les conclusions sont diffusées aux destinataires appropriés selon leur champ de compétences (instances dirigeantes du délégataire de gestion et aux directions opérationnelles, commerciales, techniques concernées au sein de l'organisme d'assurance) ;
- la formalisation d'un plan d'action précisant les acteurs concernés et les échéances. En cas de manquements à la politique ou à la convention de délégation de gestion, il n'appartient pas aux contrôleurs d'assumer les décisions qui doivent être prises. Si les contrôleurs doivent aider à la définition des actions correctives, le délégataire de gestion et les autres directions concernées au sein de l'organisme d'assurance en conservent l'entière responsabilité ;

© IFACI

- le suivi de la mise en œuvre des actions correctives y compris au sein de l'organisme d'assurance.

Bonnes pratiques d'une communication transparente :
Une communication transparente doit comporter les éléments suivants :

- Ce qu'on a cherché
- Comment on s'y est pris
- Ce qu'on a trouvé
- Quelles conclusions on en tire
- Ce qu'on préconise

Les résultats du contrôle doivent être portés au dossier permanent du délégataire de gestion, outil de pilotage des relations entre l'organisme d'assurance et le délégataire de gestion.

L'unité de recherche propose une matrice des points de contrôles (Annexe 4) que doivent mettre en œuvre les organismes d'assurance ; ils représentent un socle pour maîtriser les 7 processus identifiés. Elle pourra alimenter les programmes des vérifications réalisées lors d'un contrôle sur place.

Cette matrice peut également constituer pour les délégataires de gestion un référentiel de points de contrôles qu'ils peuvent mettre en place afin de consolider leurs dispositifs de contrôle interne et répondre à leurs obligations contractuelles.

Compétences de l'équipe de contrôle
L'équipe assurant les contrôles chez les délégataires doit répondre à un certain nombre de prérequis (connaissance des métiers contrôlés, logiciels permettant de contrôler les masses importantes d'informations que génèrent les SI, etc.)

2.3.4 Constitution d'un dossier permanent et information régulière des instances décisionnaires

Les résultats des contrôles doivent être régulièrement remontés non seulement aux techniciens / aux gestionnaires / aux services comptables mais aussi, selon l'organisation de l'organisme d'assurance, à la direction générale ou aux instances décisionnaires afin de les tenir périodiquement informées. Un processus d'alerte pourra être également défini si des dysfonctionnements importants apparaissaient. Ce dispositif d'alerte pourrait être intégré à la base incidents des organismes d'assurance.

© IFACI

L'ensemble des parties prenantes doit avoir des informations pertinentes et à jour. Par exemple, les personnes en charge de la définition des politiques commerciales et des délégations de gestion doivent pouvoir disposer des informations nécessaires dans le cadre des négociations ou renégociations qu'elles peuvent avoir avec des courtiers et des délégataires de gestion.

Ainsi, les points essentiels relevés lors des différents contrôles (préalable à la mise en place d'une délégation de gestion, suivi opérationnel, contrôles ponctuels) doivent alimenter un dossier permanent. Ce dossier permettra d'orienter au mieux les contrôles et les suivis futurs dans un souci d'efficience (rapport entre gain et coût du contrôle). Les points forts relevés chez le délégataire de gestion doivent permettre d'alléger certains contrôles alors que les points faibles permettent de mieux cibler les axes de suivi.

- Lorsqu'un contrôle sur place est prévu, **rencontrer en interne les services en charge de la gestion** des délégataires concernés pour identifier des difficultés ou des dysfonctionnements avant l'intervention.
- **Communiquer au délégataire les bonnes pratiques** relevées en matière de contrôle interne à l'occasion de missions chez leurs confrères. Cette communication d'informations anonymes se fera en veillant à ne pas divulguer des savoir-faire ou des dispositifs créés par un délégataire détenant un avantage concurrentiel.
- Mettre en œuvre un système de **remontée d'informations au fil de l'eau** des dysfonctionnements dans le quotidien de la relation avec le délégataire par les services opérationnels de l'organisme d'assurance.

© IFACI

© IFACI

Partie 3

L'évaluation du processus de délégation de gestion par l'audit interne

© IFACI

© IFACI

L'audit interne constitue le dernier niveau de contrôle. Son exercice est encadré par un référentiel international de la profession[1].

L'audit interne n'a pas de responsabilités opérationnelles dans la gestion des activités de l'organisme d'assurance. A ce titre, et compte tenu de son rattachement au plus haut niveau, il peut évaluer de manière indépendante et objective les autres niveaux de contrôle et donner une assurance sur le niveau global de maîtrise du processus de délégation de gestion.

Par son positionnement et son périmètre, l'audit interne s'intéresse à la conformité et à l'efficacité de l'ensemble des activités de l'organisme d'assurance, y compris les activités externalisées. Ainsi, le processus de la délégation de gestion doit être pris en compte lors de l'élaboration du plan d'audit.

Dans le cas où l'audit interne assurerait le contrôle sur place régulier des délégataires de gestion, il convient de s'assurer de la conformité à la Norme internationale d'audit interne 1130.A2 qui requiert que les missions d'assurance concernant des fonctions dont le responsable de l'audit a la charge doivent être supervisées par une personne ne relevant pas de l'audit interne.

Les éléments à prendre en considération pour l'audit du processus de délégation de gestion et les points d'attention en résultant sont présentés ci-après.

L'intégration des activités déléguées dans le plan d'audit interne.

Les activités déléguées rentrent dans le cadre du périmètre de l'audit interne. Pour cela, elles doivent s'inscrire dans une cartographie des risques de l'organisme d'assurance. A ce titre, l'audit interne doit évaluer le degré de maîtrise du processus d'externalisation en s'assurant de la cohérence avec la politique définie par la direction générale. Il doit également apprécier le dispositif de contrôle de ce processus. Les résultats des matrices des risques/contrôle proposées dans les parties 2.2 (initialisation de la relation) et 2.3 (suivi régulier) sont à prendre en compte pour l'élaboration du plan d'audit interne.

L'efficacité du dispositif de contrôle des délégations de gestion

Pour évaluer l'efficacité du dispositif, l'audit interne peut mettre en œuvre différentes procédures :

- **La vérification du plan de contrôle de second niveau.**
  L'audit interne vérifie la pertinence du plan de contrôle, sa réalisation effective et l'adéquation des ressources aux besoins en s'assurant que :
  - le périmètre de contrôle est correctement couvert et que l'ensemble des délégataires de gestion fait l'objet d'un niveau de contrôle approprié ;
  - la fréquence des contrôles sur place et sur pièces est adaptée au niveau de risque ;
  - les délégataires sont en mesure de confirmer la réalité des contrôles effectués.

[1] *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne, IIA/IFACI, 2011.*

© IFACI

- **La traçabilité des contrôles.**
  L'audit interne peut procéder à une revue qualité des contrôles réalisés par les structures de premier et second niveaux (vérification de la qualité des papiers de travail, référencement et conservation des éléments de preuve, etc.).

- **La qualité des rapports de contrôle.**
  L'audit interne s'assure que ces rapports :
  - reflètent objectivement les résultats des travaux menés ;
  - sont diffusés dans un délai raisonnable permettant leur exploitation ;
  - font l'objet d'un processus contradictoire impliquant le délégataire contrôlé ;
  - donnent lieu à un plan d'action avec des engagements de résultat et de délai de mise en œuvre de la part du délégataire ;
  - s'accompagnent d'un suivi régulier de la mise en œuvre effective des actions de progrès.

L'environnement de contrôle (Contrôle managérial et processus d'escalade).

Le contrôle des délégataires de gestion s'insère dans un cadre managérial et hiérarchique. Les préconisations issues de ces contrôles sont diffusées au sein de l'organisme d'assurance et ont une influence sur les relations avec les délégataires de gestion. Il est donc important que l'organisme d'assurance dispose de processus d'escalade structurés et formalisés qui fixent, de manière claire et précise, les instances décisionnaires en dernier ressort en ce qui concerne :

- la validation de la convention de délégation et sa signature,
- la gestion des litiges avec le délégataire (notamment à la suite de contrôles sur place), voire la décision de rompre la relation avec un délégataire.

L'audit interne doit s'assurer de l'existence et du bon fonctionnement de ces processus.

La qualité de l'information à la direction des risques

Le Capital de Solvabilité Requis (SCR) de l'organisme d'assurance dépend du profil de risque de l'entreprise qui lui-même est impacté par une plus ou moins forte sensibilité aux risques opérationnels. L'externalisation de la gestion auprès de délégataires doit être intégrée dans le calcul du SCR. Il appartient donc aux structures de contrôle sur place et aux directions effectuant les divers contrôles opérationnels sur pièce de renseigner ces bases de données. L'audit doit s'assurer que ce processus essentiel de remontée d'informations au calcul du capital alloué est fiable et respecté.

- Se conformer aux **Normes internationales professionnelles** de l'audit interne.
- Avoir **accès aux rapports** des contrôles sur place pour préparer le programme de travail de l'audit interne.

© IFACI

Conclusion

© IFACI

© IFACI

Professionnalisme, qualité de gestion, respect des lois et règlements, maîtrise des risques ; ces enjeux ne sont pas nés avec Solvabilité II, mais la directive nous amène tous à conduire une réflexion à leurs sujets.

L'unité de recherche a abordé le contrôle de la délégation de gestion avec une approche par les risques. Ses réflexions ont conduit à penser que pour assurer une gestion conjointe saine et pérenne, délégants et délégataires doivent dès l'initialisation de la relation en envisager les risques, s'assurer que ceux-ci sont sous contrôle et accepter d'entrer dans une démarche transparente de connaissance et de maîtrise de ces risques.

Du fait de la diversité des organismes d'assurance délégant tout ou partie de leurs activités de gestion en assurance de personnes, du fait également de l'hétérogénéité de leurs organisations notamment en matière de contrôle interne, nous n'avons pas souhaité proposer de schéma d'organisation type. Les trois lignes de défense traditionnelles sont pourtant bien présentes : un premier niveau de contrôles est du ressort des opérationnels, un second niveau de contrôle intervient à échéances régulières sur pièces ou sur place, enfin l'audit interne s'assure du niveau de sécurité de l'ensemble du dispositif en intervenant en troisième niveau.

Cependant, un bon dispositif de contrôle interne ne se résume pas à l'existence de contrôleurs et d'auditeurs. Ceux-ci ne pouvant exercer leurs activités qu'avec un soutien actif de leur direction générale et un dialogue permanent avec les délégataires de gestion, les propositions figurant dans ce cahier de la recherche sont donc à plusieurs niveaux.

Ainsi, ce travail conjoint d'auditeurs et contrôleurs internes issus de compagnies d'assurances, de mutuelles et d'institutions de prévoyance a poursuivi trois orientations.

La première, la plus immédiate, était de **s'adresser à la communauté des auditeurs et contrôleurs internes** des organismes d'assurance afin de leur fournir une aide dans leur appréhension quotidienne du contrôle de la gestion déléguée. Tous formés au même moule, nous parlons le même langage et l'approche par les risques est le b.a ba de nos missions. En ce sens, nous nous sommes attachés d'une part à fixer les grands axes d'un dispositif de contrôle interne efficace, mais aussi à décliner de façon pratique ces axes, en points de contrôle.

La deuxième, plus fondamentale, est de **contribuer à la réflexion menée par les organismes d'assurance délégants dans ce domaine sensible qu'est le contrôle de la sous-traitance**. Nos organisations sont-elles structurées, outillées, pour établir une relation équilibrée et efficace avec les délégataires de gestion ? Les structures d'audit et de contrôle ont-elles les moyens d'apporter à la direction générale une assurance raisonnable en la matière ?
La délégation de gestion nécessite une organisation adaptée au sein de l'organisme d'assurance. Schématiquement : une interface relationnelle entre le délégant et le délégataire, un processus d'escalade et une instance décisionnaire clairement identifiée sont indispensables à la création d'un

© IFACI

cadre maîtrisé de délégation des activités de gestion. Ce sont autant de points sur lesquels nous avons cherché à proposer des pistes d'actions.

La troisième enfin, plus indirecte mais tout aussi importante que les deux premières, est de s'adresser aux **auditeurs, contrôleurs et aux directions générales des délégataires de gestion** pour montrer les exigences auxquelles doivent répondre, dans le cadre d'une bonne gouvernance, les organismes d'assurance et les moyens qu'ils doivent mettre en œuvre afin d'y répondre. Les délégataires de gestion pourront ainsi mieux comprendre l'origine des attentes des organismes d'assurance en termes de maîtrise des risques et donc contribuer à la mise en place de dispositifs de contrôle interne efficaces en leur sein.

Ce guide n'a pu se faire que parce que les membres de l'unité de recherche ont, chacun à sa manière, mis en place dans leurs propres structures avec des délégataires, des relations constructives. Nous espérons ainsi avoir clarifié les enjeux et avoir fourni en regard des pistes adaptées ; à chacun de les utiliser en fonction de l'importance des délégations de gestion, de son organisation propre, de sa taille et de la stratégie fixée par sa direction générale. Nous espérons que la lecture de ce guide puisse utilement contribuer à mener ces réflexions.

© IFACI

ANNEXES

© IFACI

ANNEXE 1 – MATRICE RISQUES / CONTRÔLES DE LA GESTION DÉLÉGUÉE LORS DE

				Risque d'assurance déléguée		
Processus	Points de contrôle	Solvabilité II	Cotation	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
Eléments légaux préalables à l'analyse						
	Immatriculation ORIAS, renouvellement annuel effectué		A			
	Absence d'infractions aux règlements et autres lois		A			
	Assurance RC et garantie financière		A			
Connaissance générale du délégataire						
	Organigramme		B	✓	✓	✓
	Effectif, nombre de sites		B	✓	✓	✓
	Connaissance d'une subdélégation	SII	A	✓	✓	✓
	Solvabilité du délégataire: Connaissance du bilan, analyse financière, renseignements externes, CA	SII	A		✓	✓
Conformité légale, réglementaire et aux instructions internes						
LCB-FT	Correspondant Tracfin - Fichier LAT…	SII	A			
	Procédures internes écrites, formations dispensées		B			
	Rapprochements listes GAFI, AMAFI (ETNC)+ liste gel des avoirs	SII	B			
Protection de la clientèle	Régles relatives à la protection de la clientèle		A			
Confidentialité médicale	Respect AERAS, Archivage, Séparation équipes de gestion, bulle de confidentialité, et conditions d'exercice du médecin conseil pour les prestations prévoyance	SII	A			
CNIL	Modalités de respect des textes Informatique & Libertés	SII	A			
Conformité contractuelle	Capacité à mettre en conformité des documents de gestion et pièces contractuelles aux normes de l'assureur		A			
Dispositif de contrôle interne						
	Existence d'un dispositif de contrôle interne Respect du principe de la séparation des tâches Existence et gestion d'habilitations individuelles respectant ce principe	SII	B	✓	✓	✓
	Existence de procédures formalisées		B	✓	✓	✓
	Contrôle de la subdélégation	SII	A		✓	✓
	Existence d'un plan de continuité, opérationnel et informatique	SII	A			

A- **Rédhibitoires :** une évaluation négative du point de contrôle rend la signature d'un protocole de gestion impossible du fait des risques encourus par l'organisme d'assurance

B- **Importants :** une évaluation négative peut significativement dégrader la qualité de service au client, la rentabilité de l'assureur et sa réputation mais n'empêche pas obligatoirement l'entrée en relation commerciale, des améliorations étant fortement souhaitées à court terme.

C- **Souhaitables :** l'expérience montre que les relations délégant/délégataire sont optimisées lorsque ces critères sont respectés.

L'INITIATION DE LA RELATION

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaissement	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionnement			
										✓	✓
										✓	✓
										✓	
✓	✓										✓
✓	✓										✓
✓	✓	✓								✓	
								✓		✓	✓
										✓	✓
										✓	✓
										✓	✓
										✓	✓
										✓	✓
										✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
										✓	✓
	✓	✓								✓	✓

© IFACI

ANNEXE

				Risque d'assurance déléguée		
Processus	Points de contrôle	Solvabilité II	Cotation	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
Savoir-faire technique						
	Profil des gestionnaires (parcours formation et intégration)		B	✓	✓	✓
	Existence de certifications qualité		C	✓	✓	✓
	Références (autres partenariats)		C			
	Suivi d'activité : volumétrie et délais de traitement: (existence de suivis statistiques)		C			
Système d'information						
	Maintenance de l'outil (progiciel ou développé en interne)		A	✓	✓	✓
	Outil de gestion couvrant le périmètre de la délégation		A	✓	✓	✓
	Paramétrage: habilitations spécifiques distinctes de la gestion - recettes effectuées par un tiers		B	✓	✓	✓
	Existence de modalités de télétransmission des flux de données santé		A			
	Existence d'un plan de continuité informatique	SII	A			
	Adéquation des flux d'information du délégataire aux besoins du délégant		B			
	Cantonnement des données		A			
	Existence de modalités de teletransmission des flux de données prévoyance		C			
Flux d'informations délégataire / organisme d'assurance						
Reporting	Capacité à répondre aux besoins de reporting (format, périodicité,délai, contenu technique…)	SII	A			
Flux financiers	Vérification de l'adéquation procédure délégataire/besoins délégant, y compris normes PRDG		B			
Archivage	modalités de conservation des pièces, prestation externe ou internalisation		B			

A- **Rédhibitoires :** une évaluation négative du point de contrôle rend la signature d'un protocole de gestion impossible du fait des risques encourus par l'organisme d'assurance

B- **Importants :** une évaluation négative peut significativement dégrader la qualité de service au client, la rentabilité de l'assureur et sa réputation mais n'empêche pas obligatoirement l'entrée en relation commerciale, des améliorations étant fortement souhaitées à court terme.

C- **Souhaitables :** l'expérience montre que les relations délégant/délégataire sont optimisées lorsque ces critères sont respectés.

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaisse-ment	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionne-ment			
✓	✓										✓
		✓									✓
											✓
											✓
		✓									
		✓									
		✓	✓	✓	✓	✓		✓			
		✓					✓				
	✓	✓									✓
	✓	✓					✓		✓	✓	
		✓									
		✓					✓				
							✓	✓	✓	✓	
	✓	✓					✓		✓	✓	
										✓	✓

ANNEXE

© IFACI

ANNEXE 2 – GUIDE D'ÉVALUATION D'UN DÉLÉGATAIRE DE GESTION

Nous vous proposons un modèle de questionnaire thématique qui vous permettra *a minima* de donner une opinion globale sur le délégataire. Les thématiques sont les suivantes :

1. Organisation et moyens du délégataire
2. Contrôle interne du délégataire
3. Lutte contre le blanchiment
4. Protection des données personnelles
5. SI de gestion
6. Statistiques/ *Reporting*

Evaluation du Délégataire	Processus
Organisation et moyens	1
Programme de travail	

Présentation du délégataire,
Connaître, apprécier l'organisation et les moyens opérationnels du délégataire.

1. Description et présentation du délégataire :
   - Quelle est la structure juridique du délégataire ?
   - Quelle est sa date de création ?
   - Quels sont les effectifs et le nombre de sites ?
   - Quels métiers sont déjà délégués et pour le compte de quels organismes d'assurance ?
   - Quels sont les volumes gérés par métiers ?
   - Existe-t-il une plateforme téléphonique, quelle en est l'organisation, les plages d'ouverture ?
   - Le délégataire dispose-t-il d'un Médecin Conseil agréé par les organismes d'assurance ?
   - Utilise-t-il les services d'un réseau de soins (Santéclair, Itelis, carte blanche, Seveane…) ?
   - Quel est le numéro d'inscription à l'ORIAS si le délégataire exerce également une activité d'intermédiation ?
   - Existe-t-il des manquements sur l'honorabilité des dirigeants (absence d'infraction aux règlements et autres lois, conflit d'intérêts) ?
   - Quel est l'organigramme fonctionnel ? Quel est l'organigramme opérationnel (y compris subdélégation éventuelle) ?
   - Quel est le positionnement national ?

© IFACI

2. L'obligation de souscrire une assurance de responsabilité civile professionnelle et de justifier d'une garantie financière auprès d'une banque ou d'une société d'assurance, est-elle respectée ?

3. Si la délégation porte sur une autre activité que l'intermédiation, le point qui est visé concerne la responsabilité civile professionnelle du délégataire garantissant les conséquences de ses actes relatifs à la gestion d'opérations déléguées par l'organisme d'assurance et non seulement la responsabilité civile professionnelle en intermédiation.

4. Quelle est l'organisation détaillée fonctionnelle et opérationnelle du délégataire ? (Procédures écrites, séparation des tâches, confidentialité médicale, niveau de formation et formation des collaborateurs, et le *turn over*, etc.)

5. Le délégataire est-il en bonne situation financière ? Connaissance du bilan, analyse financière, renseignements externes

Questions additionnelles :

- Le délégataire est-il « certifié » pour tout ou partie de sa gestion ? Préciser.
- Le délégataire a-t-il déjà été audité ? Quand ? Pour quels résultats ? Exemples de recommandations mises en place ou en cours de mise en place ?

Evaluation du Délégataire	Processus
Contrôle interne du délégataire	2
Programme de travail	

Conformément aux dispositions de Solvabilité II, l'organisme d'assurance doit être en mesure de maîtriser ses activités internes et externalisées. L'organisme d'assurance s'assurera donc que le délégataire dispose ou mettra en place un dispositif de contrôle interne.

1. Existe-t-il un dispositif de contrôle interne ?
   Quels sont les types de contrôles ?
   Par seuil, par nature de prestations ?

2. Les procédures sont-elles formalisées ?

© IFACI

3. Le délégataire respecte-t-il le principe de la séparation des tâches ? Existe-t-il des habilitations individuelles respectant ce principe ?
   Existe-t-il une séparation des fonctions commerciales liées à l'intermédiation des fonctions de gestion des métiers délégués (rattachements hiérarchiques et locaux séparés) ?

4. Existe-t-il un plan de continuité, opérationnel et informatique ?

Question additionnelle :

- Quelle est la procédure de gestion des habilitations ?

Evaluation du Délégataire	Processus
Lutte contre le Blanchiment et contre le Financement du terrorisme	**3**
Programme de travail	

Conformément aux dispositions prises par l'organisme d'assurance, relatives à la lutte contre le blanchiment et contre le financement du terrorisme, et de l'environnement réglementaire (ordonnance du 30 janvier 2009 et ses décrets d'application), le délégataire respecte-t-il les obligations en la matière.

1. Un responsable de la mise en œuvre du dispositif de la Lutte Contre le Blanchiment est-il nommé ?

2. Un correspondant avec l'organisme d'assurance est -il nommé ?

3. Une classification du risque de blanchiment et de financement du terrorisme est-elle formalisée ?

5. Quels sont les contrôles anti-blanchiment mis en place ?

6. L'obligation de formation et de sensibilisation du personnel concerné est-elle respectée ?

7. Un rapprochement entre vos bases "assurés", "souscripteurs" et la liste GAFI (Pays et Territoires Non Coopératifs) et la liste de gel des avoirs est-il effectué ?

Question additionnelle :

- Des déclarations de soupçons ont-elles été effectuées ?

© IFACI

Evaluation du Délégataire	Processus
Protection des données personnelles	4
Programme de travail	

Fichier informatique et libertés :
Conformément aux dispositions de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, complétée par la loi du 6 août 2004 relative à « la protection des données à caractère personnel », le délégataire maîtrise-t-il les dispositions relatives à la protection des personnes physiques et au traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces mêmes données.

1. La déclaration auprès de la CNIL des traitements automatisés est-elle mise en œuvre ?
2. Un correspondant informatique et liberté C.I.L. est-il nommé ?
3. Les procédures de gestion respectent-elles la convention AERAS ?
4. Le personnel a-t-il été formé à la confidentialité médicale ?
5. Possède-t-il un avenant à son contrat de travail ?
6. S'il existe une gestion électronique des documents (GED), contient-elle des informations à caractère médical ?
7. Est-ce que les données sont transférées à l'étranger ?

Evaluation du Délégataire	Processus
S.I. de gestion	5
Programme de travail	

Le délégataire s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour apporter aux assurés un service de qualité. Il convient de s'assurer que le délégataire dispose d'un outil de gestion performant et sécurisé lui permettant d'assurer :

- La gestion du fichier des assurés.

© IFACI

- La gestion des primes et des sinistres.
- L'échange des données informatisées avec les caisses primaires d'assurance maladie, les professionnels de santé (ou leurs concentrateurs dans le cadre du tiers payant) et de tous les autres intervenants.

1. Quels sont les logiciels et progiciels utilisés dans le cadre de la gestion confiée par l'organisme d'assurance ?

2. Existe-t-il une Gestion Electronique des Documents (GED) ? A-t-elle été déclarée et est-elle conforme à la CNIL ?

3. Le délégataire est-il propriétaire de son système d'information ? En est-il le développeur ?

Questions additionnelles :

- Existe-t-il un Extranet assuré / souscripteur ?
- Quels sont les services que propose l'Extranet aux entreprises, aux assurés ?

Evaluation du Délégataire	Processus
Statistiques / *Reporting*	**6**
Programme de travail	

Dans le cadre de la délégation de gestion, le délégataire doit adresser les demandes de remboursements sinistres et les reversements de primes dans les délais prévus.
Il doit également fournir à l'organisme d'assurance des données détaillées et statistiques trimestrielles et annuelles.

1. Comment s'effectue les reversements des primes à l'organisme d'assurance ? (chèque, virement)

2. Comment le gestionnaire gère-t-il les données à destination de l'organisme d'assurance (personne ou service dédié) ?

3. Utilisez-vous les Normes PRDG ?

4. Quelles sont les modalités de conservation des données (prestataire externe ou internalisation) ?

© IFACI

ANNEXE 3 – EXEMPLE DE CONVENTION

1. Dispositions générales

1.1 Objet

Précise les partenaires en présence et l'objet de la convention : sur quel type de risque porte la délégation (prévoyance, santé, dépendance) et sur quel périmètre.
La liste des contrats, annexée à la convention, doit préciser ces éléments ainsi que les subdélégataires éventuels. Cette liste doit être mise à jour par avenant, à chaque 1er janvier, et à chaque modification de la convention (toute modification apportée à la convention doit faire l'objet d'un avenant).

1.2 Prise d'effet – Durée – Modalités de renouvellement

Prise d'effet – durée

Indication de la date de début, de la durée et des modalités de reconduction de la convention.

Résiliation

- Indication des modalités de résiliation, avec ou sans préavis selon les cas. Ainsi, une faute de gestion du délégataire ou d'un subdélégataire, tout comme la cession des droits et obligations de la convention effectuée par le délégataire sans accord du délégant, ou bien le non-respect d'obligations contractuelles concernant la lutte contre le blanchiment de capitaux, détournement de fichiers, etc., peuvent constituer des cas de résiliation sans préavis à l'initiative du délégant.
- Conséquences : modalités pratiques de traitement des dossiers en cours à la date d'effet de la résiliation, modalités financières de clôture des comptes, transfert de dossiers, coût des opérations de transfert de fonds affecté à la partie qui résilie ou qui est responsable d'une faute.

1.3 Champ d'application

Indication du cadre de délégation, à savoir les actes de gestion des contrats.
Modalités de gestion des flux entre délégant et délégataire précisées dans un guide de procédure.
Toutes les conditions de traitement des actes de gestion précisées dans les contrats délégués et dans le guide de procédures, s'appliquent au délégataire et, selon les cas, à son subdélégataire éventuel[1].

[1] *L'existence éventuelle d'une subdélégation ainsi que l'identité du subdélégataire doivent être portées à la connaissance du délégant, pour validation, avant signature de la convention.*
Remarque : Une clause de la convention peut interdire la subdélégation pour tout ou partie du périmètre de la délégation.

© IFACI

1.4 Contrôles et conditions d'application des contrats

Le délégant se réserve la possibilité d'effectuer sur place ou sur pièces des contrôles concernant tous les domaines entrant dans le champ d'application de la convention, ainsi que dans tous les domaines évoqués plus loin dans les obligations et engagements du délégataire. Cette possibilité est ouverte aux autorités de contrôle auxquelles l'organisme d'assurance est soumis.

Domaines contrôlés

Ceux entrant dans le champ d'application, les aspects comptables et financiers des contrats délégués faisant aussi l'objet de contrôles.

Types de contrôle non limitatifs

- Contrôle général : évaluation globale du processus de l'activité déléguée, incluant le cas échéant les tâches d'un subdélégataire. Objectif : identifier les risques et évaluer leur niveau de maîtrise afin de dégager si besoin des préconisations ou recommandations pour réduire le niveau de risque.
- Contrôle ponctuel sur un domaine entrant dans le champ d'application de la délégation (exemple : contrôle des factures).
- Contrôle de suivi de mise en œuvre des recommandations, incluant le contrôle des modalités de régularisation des dossiers signalés à l'occasion des contrôles précédents.

Modalités de contrôle

- Délai de prévenance à respecter par l'organisme d'assurance.
- Envoi d'une lettre de mission précisant la durée et l'objectif du contrôle, le périmètre contrôlé, l'identité des contrôleurs.
- Restitution effectuée en fin de mission auprès du délégataire.
- Diffusion d'un rapport au délégataire, avec détail des rubriques incluses (dont la synthèse des contrôles effectués, les constats formulés et les risques identifiés avec leur niveau de criticité, les recommandations qui en découlent, les pièces justificatives des constats).

Obligations du délégataire

- Durant la mission le délégataire et/ou le subdélégataire doivent s'engager à faciliter son bon déroulement : libre accès aux documents, disponibilité des collaborateurs

© IFACI

pour des entretiens, l'équipe de contrôle étant de son côté soumise à un devoir de réserve.

- Faciliter la remontée d'informations demandées par le superviseur lors de contrôles sur place auprès de l'organisme d'assurance déléguant. Faciliter la mise en œuvre du droit de suites du superviseur qui peut être amené à poursuivre ses contrôles chez le délégataire.

Selon la directive Solvabilité II *« les autorités de contrôle doivent avoir effectivement accès aux locaux du prestataire de services et doivent pouvoir exercer ce droit d'accès. »*[1]

- Après réception du rapport, le délégataire doit s'engager à communiquer à l'équipe de contrôle, dans un délai à préciser, ses commentaires sur le rapport, accompagnés de plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations.

1.5 Responsabilités du délégataire : description de ses engagements

- Souscription d'une garantie financière et d'une assurance de responsabilité civile professionnelle de délégataire devant être présentées à chaque début d'exercice.
- Respect des obligations en matière de législation fiscale et sociale, et notamment des mesures concernant le paiement des cotisations sociales.
- Respect des mesures règlementaires prévues par la loi relative au renforcement de la lutte contre le travail illégal (s'applique également à la sous-traitance éventuelle).
- Activité déléguée entièrement réalisée sur le territoire métropolitain (idem pour la sous-traitance éventuelle) ou respect d'un dispositif d'agrément et de contrôle sur place.
- Secret professionnel imposé aux collaborateurs du délégataire ayant accès à des informations nominatives d'ordre financier ou relatives à l'état de santé d'un assuré, respect du secret médical et de la convention AERAS.
- Précisions sur la durée règlementaire de conservation des éléments de dossiers (dont les clauses bénéficiaires).
- Obligation de déclaration à la CNIL pour les traitements d'informations nominatives réalisés dans le cadre de la gestion déléguée (fourniture du récépissé de la CNIL à l'organisme d'assurance) et de déclaration de l'externalisation des données à l'étranger (hors UE).
- Respect du secret professionnel couvrant les données contenues dans les supports informatiques et les documents : communication exclusive à des personnes autorisées, utilisation des informations réservée au cadre strict de la présente convention.
- Obligation de mise en place d'un dispositif assurant la sécurité physique des supports et documents relatifs au traitement des dossiers et garantissant l'organisme d'assurance contre l'utilisation détournée des dits supports ou documents.

[1] *Article 38, paragraphe 1 alinéa c de la directive Solvabilité II.*

© IFACI

- Obligation de déclaration et d'agrément par le délégant de toute sous-traitance ou subdélégation.
- Dans le cas d'une subdélégation, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent du subdélégataire, auditable par le délégant.
- Respect de la règlementation relative à la protection de la clientèle.

Sanctions en cas de non-respect des engagements

- Arrêt du versement de la rémunération au délégataire, résiliation de la convention.
- Responsabilité financière et responsabilité civile professionnelle du délégataire engagées.

1.6 Réglement des conflits

Description détaillée des modalités de règlement en cas d'échec d'une procédure amiable.

1.7 Taux de gestion

Détail des taux de frais et commissions, exprimés en pourcentage des prestations et/ou des cotisations pour les parts délégataire et le cas échéant subdélégataire.

1.8 Sécurité des opérations de gestion

1.8.1 Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme : Engagements - obligations du délégataire

Engagements en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT)[1]

- Respect des obligations règlementaires, déontologiques et professionnelles ;
- Mise en place de procédures LCB-FT ;
- Courrier rédigé par le délégataire, adressé à l'organisme d'assurance, attestant que le délégataire respecte les obligations LCB-FT (avec mention du nom de la – ou des – personne(s) responsable LCB).

Obligations en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux
Si les contrats délégués font référence à des produits représentant un faible risque de blanchiment (cf. Code Monétaire et Financier) : indication du niveau minimum d'obligation du délégataire en cas de soupçon de blanchiment (information assureur, communication de la déclaration à TRACFIN).

[1] *S'agissant de délégataires non soumis aux obligations en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, les obligations règlementaires doivent être précisées dans une liste de contrôles jointe en annexe.*

© IFACI

Obligations en matière de lutte contre le financement du terrorisme
Description de la procédure à respecter lors de l'adhésion.

Obligations en matière de lutte contre la corruption
Description des mesures à appliquer vis-à-vis des PPE (notamment, autorisation obligatoire de l'organisme d'assurance avant adhésion, suivi permanent de l'adhérent pendant toute la durée de la relation commerciale).

Obligations en matière de paiement des cotisations
Le délégataire doit s'assurer de l'origine des fonds : débit d'un compte bancaire ouvert au nom de l'assuré ou au nom du souscripteur ; le délégataire doit refuser les règlements en espèces.

Sanctions en cas de non-respect des obligations
Mention de la possibilité, pour l'organisme d'assurance, de demander au délégataire tout justificatif des moyens qu'il a mis en œuvre (ou qu'il compte mettre en œuvre) en matière de LCB.
NB : tout intervenant est soumis aux obligations LCB/FT, organismes d'assurance et délégataires. Le degré de vigilance et les procédures doivent être adaptés : de la vigilance renforcée à la vigilance allégée.
Cette demande peut être complétée par un contrôle sur site, réalisée par l'organisme d'assurance ou par un organisme extérieur mandaté par l'organisme d'assurance. Le délégataire s'expose à une résiliation de la convention en cas de non-respect de ses obligations en matière de LAB.

1.8.2 Obligations relevant du contrôle interne du délégataire

Le cas échéant, mention des contrôles à la charge du délégataire (exemple : contrôle sur ouverture de dossier incapacité / invalidité, sur règlement de capital décès, contrôle des entrées et sorties de flux chèques / virements, etc.).

1.8.3 PCA

Le PCA doit garantir le redémarrage de l'activité, y compris les systèmes d'information, dans des délais et des conditions en ligne avec les obligations contractuelles.

© IFACI

2. Gestion confiée au délégataire

2.1 Gestion des populations concernées

2.1.1 Constitution du fichier lors de la mise en place de la délégation

Description de la procédure de création du fichier des assurés.
Exemple : l'organisme d'assurance fournit notices et demandes d'adhésion au souscripteur qui les diffuse aux futurs adhérents, lesquels renvoient leurs documents remplis et leurs pièces justificatives au délégataire.

2.2 Informatique et communication avec les assurés

2.2.1 Gestion des documents

- Description du processus.
  Exemple : l'organisme d'assurance transmet contrats et avenants, notices et demandes d'adhésion au délégataire qui se charge de la transmission au souscripteur et / ou à l'adhérent.
- A réception d'une demande d'adhésion, il appartient au délégataire de vérifier la présence de ce futur adhérent dans les effectifs du souscripteur : le délégataire doit disposer de la liste actualisée des personnes garanties (sur le modèle DADS) qu'il doit demander au souscripteur à chaque début d'exercice.
- De la même façon, le délégataire doit pouvoir vérifier le montant des cotisations recouvrées à partir des informations fournies par la DADS.
- Le délégataire peut être habilité à traiter toute demande de résiliation.
- La mention du logo de l'organisme d'assurance sur les documents envoyés aux assurés ou aux entreprises.
- Description des modalités particulières de traitement des adhésions, dans le cas où l'acceptation médicale n'est pas déléguée.
- Mention des dispositions à prendre, à chaque renouvellement, en matière d'information aux assurés pour les conventions tiers-payant et NOEMIE

2.3 Recouvrement des cotisations : obligations du délégataire

Description du processus d'appel, d'encaissement et de rappel des cotisations effectué par le délégataire (ou son subdélégataire) auprès du souscripteur (ou des assurés) ainsi que du traitement des DNA.
En cas de défaillance du débiteur, il appartient au délégataire soit d'enclencher la procédure de relance et la mise en demeure et de transmettre le dossier à l'organisme d'assurance, soit

© IFACI

de transmettre le dossier à l'organisme d'assurance qui effectue la relance ainsi que la mise en demeure (définition des documents attendus à l'appui de chaque dossier et des délais de transmission).

2.4 Liquidation et réglement des prestations

2.4.1 Liquidation

Mention particulière des prestations pour lesquelles la liquidation est déléguée.
Cas particulier de la dépendance si elle a été déléguée : procédure à appliquer dans le respect des procédures de confidentialité (c'est l'assureur qui détermine le degré de dépendance de l'assuré).

Description du processus d'instruction des demandes par le délégataire avec accord préalable nécessaire pour certaines prestations (*exemple : sinistres décès survenus dans les deux premières années d'assurance, capitaux décès supérieurs à deux fois le PASS, etc.)*.
Rappel : le délégataire peut toujours se tourner vers l'organisme d'assurance pour traiter un dossier difficile, à charge pour l'organisme d'assurance de prendre une décision dans un délai fixé dans la convention.

2.4.2 Réglement

Description des modalités de règlement : constitution des dossiers à la charge du délégataire.
Le cas échéant, mention des modalités particulières de règlement des indemnités journalières ITT et rentes IPP lorsque le contrat de travail de l'assuré est toujours valide.
Obligation de déclaration du délégataire à l'administration fiscale des prestations réglées pour le compte de l'organisme d'assurance.
Obligation du délégataire de prendre en charge les reversements de taxes liées aux prestations réglées.
Obligation de régler les prestations de tiers-payant aux professionnels de santé.
Obligation d'archivage de toute pièce justificative.
Obligation concernant les informations relevant du secret médical : les dossiers du délégataire ne doivent pas contenir de document relevant du secret médical adressé sous pli confidentiel, toutes les autres pièces médicales (QS notamment) doivent être isolées dans une chemise spécifique portant la mention « confidentiel », l'accès étant soumis au respect du secret professionnel.

2.5 Gestion des indus

Formalisation du mandat donné par l'organisme d'assurance au délégataire pour procéder à la détection et à la récupération de prestations versées à tort.

© IFACI

2.6 Recherche des bénéficiaires en cas de décès

Dans le cas où le champ de la délégation inclut l'instruction des dossiers de sinistres décès et en application de la loi DDAC du 15 décembre 2005[1] : engagement du délégataire à contacter le bénéficiaire pour le compte de l'organisme d'assurance et à en informer, en retour, l'organisme d'assurance.

2.7 Gestion des demandes d'information

Le délégataire prend en charge la transmission aux assurés de toute information relative au contrat, y compris les modifications apportées à leurs droits et obligations.
Le délégataire envoie la lettre de mise en demeure en cas de défaut de paiement.
Le délégataire engage sa responsabilité en cas de mauvaise exécution de ces obligations.

2.7.1 Plateforme téléphonique, extranet : détail des services aux assurés

Détail des services fournis aux assurés :

- Plages d'ouverture téléphonique,
- Nature des informations présentes sur l'extranet,
- Type d'actes pouvant être saisis par l'assuré sur l'extranet.

3. Modalités d'application

3.1 Modalités pratiques

3.1.1 Guide de procédures : obligation du délégataire

Références à l'annexe de la convention : maquette des documents exigés par l'assureur, relatifs aux cotisations et/ou prestations comptabilisées, format et description détaillés des fichiers attendus par le délégant, états statistiques divers, informations sur la population assurée, avec indication de la fréquence d'envoi de ces informations.

3.2 Modalités financières

3.2.1 Traitement des flux - Compensation

Gestion directe
Obligation de déclaration à l'organisme d'assurance des cotisations TTC encaissées par le délégataire, dans un délai de « x » jours après la fin du trimestre civil, la déclaration étant détaillée suivant un format décrit en annexe de la convention.

[1] *La loi 2005-1564 du 15 décembre 2005 introduit le droit pour tous d'être informé de l'existence d'une assurance vie souscrite à son bénéfice.*

© IFACI

Obligation de versement à l'organisme d'assurance des cotisations en intégralité - ou après retenue des frais et commissions - dans un délai de « y » jours après la fin du trimestre civil.
Obligation de déclaration à l'organisme d'assurance des prestations brutes réglées par mois ou par trimestre, déclaration par Contrat / Garantie / Exercice de survenance suivant un format décrit en annexe de la convention.
Remboursement des sommes par l'organisme d'assurance dans un délai de « z » jours suivant réception de l'état.

Fonds de roulement
Modalités de mise à disposition d'un fonds de roulement pour le délégataire, dont le montant est révisable en fonction de la consommation des « x » derniers mois. Ce fonds de roulement doit être remboursé à l'organisme d'assurance en cas de résiliation.
Le fonds de roulement peut faire l'objet d'un document annexe spécifique précisant le contexte de la délégation (population assurée, garanties concernées, commission d'apport, frais de gestion, sub-délégataire éventuel, montant du fonds de roulement), dûment signé par les parties et actualisé à chaque mise à jour de convention.

3.2.2 Comptes annuels

Engagement du délégataire à fournir dans les « v » jours qui suivent la fin de l'exercice civil toutes les données nécessaires à l'élaboration des comptes de résultats annuels.
Ces informations sont nécessaires à l'établissement des provisions mathématiques et conditionnent le renouvellement de la convention.

3.3 Aide technique et juridique apportée par l'organisme d'assurance

Engagement de l'organisme d'assurance à apporter une aide juridique et technique au délégataire pour garantir la bonne gestion de ses contrats.
En cas de désaccord sur le traitement d'un dossier entre le délégataire et le souscripteur ou l'assuré, le dossier sera retransmis à l'organisme d'assurance.

3.4 Information et communication avec le souscripteur

Engagement du délégataire à mettre à disposition du souscripteur une équipe dédiée à la gestion de ses contrats (indication du nombre de collaborateurs avec profils / compétences).

3.5 Liste des indicateurs de qualité et reporting au souscripteur

Engagement du délégataire à mettre en place des indicateurs de qualité de gestion définis avec le souscripteur, en liaison avec l'organisme d'assurance (précisions sur les actes concernés).

© IFACI

Engagement du délégataire à mettre en place un dispositif de suivi de réclamations avec restitution périodique au souscripteur et à l'assureur.
Engagement du délégataire à fournir des tableaux de bord périodiques d'activité concernant, selon la nature de la délégation, les adhésions, les radiations, le traitement des dossiers d'incapacité / invalidité, les effectifs assurés, les prestations payées, l'activité de l'accueil téléphonique ou de l'extranet.

3.6 Comité de pilotage entre les parties au contrat d'assurance et le délégataire

Mise en place de réunions périodiques entre souscripteur / assureur / délégataire :

- Examen des indicateurs qualité,
- Suivi des réclamations et incidents divers portés à la connaissance des parties (et suivi selon les normes ACP),
- Prise de décision sur les moyens à mettre en œuvre pour pallier des carences éventuelles dans le fonctionnement de la délégation.

3.7 Caractère intuitu personae

Une partie ne peut pas céder ou transmettre cette convention à toute personne morale qu'elle contrôlerait ou à un tiers, personne physique ou morale, à quelque titre que ce soit, totalement ou partiellement, à titre onéreux ou à titre gratuit.

3.8 Interprétations, libéralités

L'organisme d'assurance est le seul à pouvoir statuer en matière d'interprétation des clauses contractuelles et d'éventuelles libéralités commerciales.

3.9 Obligations du délégataire

Le délégataire est tenu d'apporter l'assurance quant au paiement des cotisations sociales et à la lutte contre le travail dissimulé.

© IFACI

ANNEXE 4 - Matrice Risques / Contrôles de la gestion déléguée lors du suivi de la relation

- Processus Généraux – regroupe les points de contrôles généraux à tous les processus, y compris ceux définis à l'initialisation d'une convention de délégation de gestion.
- Processus Souscription – regroupe les phases de tarification, d'établissement des devis et des pièces contractuelles.
- Processus Affiliation – concerne les phases relatives à l'enregistrement des assurés du contrat.
- Processus Cotisations Collectives – regroupe les phases relatives à l'appel de cotisations, à l'encaissement et au recouvrement des primes des contrats collectifs.
- Processus Cotisations Individuelles – regroupe les phases relatives à l'appel de cotisations, à l'encaissement et au recouvrement des primes des contrats individuels.
- Processus Prestations Santé – concerne la gestion des prestations santé.
- Processus Prestations Prévoyance – concerne la gestion des prestations en prévoyance (Incapacité, Invalidité, Décès).

© IFACI

Processus Généraux

			Risque d'assurance déléguée		
Contrôle sur pièce	Processus	Points de contrôle	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
	Eléments légaux préalables à l'analyse				
X		Immatriculation ORIAS, renouvellement annuel effectué			
X		Absence d'infractions aux règlements et autres lois			
X		Assurance RC et garantie financière			
	Connaissance générale du délégataire				
X	Capacité de gestion	Adéquation de la structure aux volumes traités	✓	✓	✓
X		Existence d'une subdélégation	✓	✓	✓
X		Veille sur l'évolution de la structure du délégataire (association liée au délégataire, signataires bloquants…)	✓	✓	✓
	Conformité légale, réglementaire et aux instructions internes				
X	LCB-FT	Correspondant Tracfin- Fichier LAT…			
X		Procédures internes écrites, formations dispensées			
X		Rapprochements listes GAFI, AMAFI (ETNC)+ liste gel des avoirs			
	Confidentialité médicale	Respect AERAS, Archivage,Séparation équipes de gestion, bulle de confidentialité, et conditions d'exercice du médecin conseil pour les prestations prévoyance)			
X	CNIL	Déclaration CNIL effectuée			
	Dispositif de contrôle interne				
X		Existence d'un dispositif de contrôle interne. Respect du principe de la séparation des tâches- Existence et gestion d'habilitations individuelles respectant ce principe	✓	✓	✓
		Accès aux rapports d'audit du délégataire			
X		Existence de procédures formalisées	✓	✓	✓
X		Suivi de la subdélégation et de son périmètre	✓	✓	✓
X		Existence d'un plan de continuité, opérationnel et informatique			
	Savoir-faire technique				
		Absence hommes / femmes clés (répartition du savoir)	✓	✓	✓
X		Existence de certifications qualité	✓	✓	✓
	Système d'information				
X		Capacité technique de l'outil / évaluation des fonctionnalités	✓	✓	✓
		Conformité avec le contrat (historique, avenant…)	✓	✓	✓
X		Paramétrage : méthode et procédures de validation	✓	✓	✓
X		Sécurité des habilitations			

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaisse-ment	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionne-ment			
										✓	✓
										✓	✓
										✓	
✓	✓										✓
✓	✓	✓									
✓	✓	✓									
										✓	✓
										✓	✓
										✓	✓
										✓	✓
										✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
	✓	✓									✓
✓	✓										
		✓									✓
		✓									
										✓	✓
		✓	✓	✓	✓	✓		✓			
		✓									

ANNEXE

© IFACI

Processus Généraux

			Risque d'assurance déléguée		
Contrôle sur pièce	Processus	Points de contrôle	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
	Flux d'informations délégataire / organisme d'assurance				
	Reporting	Respect du reporting (tableaux de bord, délai…)			
X	Archivage	Modalités de conservation des pièces, prestation externe ou internalisation			
X	Editique	Validation des documents de gestion et courriers utilisés et émis par le délégataire			
	Contact client Plateforme téléphonique				
X		Existence et périmètre de la plateforme téléphonique			
X		Outil et pilotage de la plateforme			
X		Suivi des niveaux de difficultés d'appel 1 et 2			
X		Effectif et permanence de la plateforme téléphonique			
X		Localisation de la plateforme			
X		Formation de l'équipe			
X		Actes de gestion réalisés par la plateforme			
	Contact client / Réclamations				
X		Suivi des réclamations			
X		Délai de réponse des réclamations			
X		Remontée aux assureurs			
X		Pilotage des réclamations			
	Contact client extranet				
X		Mise à disposition et habilitation d'un extranet validé par l'assureur			
	Contact client mail				
X		Nombre de boites mail			
X		Outil de suivi et de pilotage (archivage…)			
X		Existence d'une bibliothèque			
	Contact client courrier entrant				
		"Datage" du courrier			
X		Existence d'une GED			
	Comptabilité				
X		Rapprochement des comptes courants de l'assureur et du délégataire			
X		Rapprochement des données techniques des données comptables chez le délégataire			
		Les lettres chèques éditées ne reviennent pas dans les services de gestion avant envoi	✓	✓	✓
		Suivi des rejets de virement et annulation de chèque est opéré			
		Existence d'un compte dédié pour l'encaissement des cotisations			
		Marque blanche			

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaisse-ment	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionne-ment			
							✓	✓	✓	✓	
										✓	✓
	✓										
	✓										
	✓										
	✓										
	✓										
	✓										
	✓										
	✓										✓
	✓										✓
	✓										
	✓										✓
	✓	✓									
	✓										
	✓										
	✓										
	✓										✓
	✓										✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
✓									✓		
									✓		
									✓		
									✓		

ANNEXE

© IFACI

Processus Souscription

		Risque d'assurance déléguée		
Contrôle sur pièce	Points de contrôle	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
	Contrôle du respect du guide de souscription	✓		
	Vérification que les critères de sélection médicale appliqués sont les bons et sont respectés	✓		
	Dans le cas de délégation de tarification de contrats standards santé/prévoyance : Contrôle de l'outil de tarification si différent de celui de l'organisme d'assurance, et contrôle des dérogations pour s'assurer du non dépassement des plafonds autorisés et du respect de la chaine de validation	✓		
X	Respect des tarifs	✓		
	Emission des pièces contractuelles conformément aux attentes de l'organisme d'assurance (y compris marque blanche)	✓		
	Contrôle du délai d'enregistrement des contrats dans le SI et du délai d'émission des pièces	✓		
X	Qualité et rapidité de transmission des données liées aux souscriptions à l'organisme d'assurance	✓		
X	Suivi de l'évolution du chiffre d'affaires	✓		
	Vérifier la constitution et la complétude des dossiers d'adhésion (Entreprises et/ou Individus)	✓		
	Contrôle du respect des délégations de signature	✓		

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaisse-ment	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionne-ment			
✓	✓		✓							✓	
✓	✓		✓							✓	✓
✓	✓	✓	✓								
✓	✓	✓	✓								
✓	✓	✓								✓	✓
✓	✓	✓									✓
✓	✓	✓									
✓	✓	✓									
✓	✓	✓								✓	
✓	✓									✓	

ANNEXE

Processus Affiliation

		Risque d'assurance déléguée		
Contrôle sur pièce	Points de contrôle	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
X	Traitement des demandes d'affiliation/radiation, enregistrement au système Noémie et changements de situation		✓	
	Etablissement et délais d'envoi des cartes de tiers payant		✓	
	Saisie, suivi et contrôle des données : RIB, adresse, date d'ouverture des droits et leurs modifications		✓	
	Etat synthétique adressé régulièrement aux entreprises pour vérifier la correcte prise en compte des mouvements reçus (ou possibilité donné aux entreprises de consulter par internet les assurés affiliés)		✓	✓
	Demandes d'affiliation incomplètes sont enregistrées et font l'objet d'un suivi (tableau de bord, envoi de relances, etc.)		✓	
	Edition du courrier demandant la carte tiers payant est générée par la saisie de la radiation et un suivi (tableau de bord et relances) est opéré		✓	
	L'enregistrement de la radiation bloque toute autre action (remboursement, prise en charges, devis, tiers payant, etc.)		✓	

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaisse-ment	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionne-ment			
✓	✓	✓				✓				✓	✓
✓	✓	✓				✓					✓
✓	✓	✓				✓				✓	✓
✓	✓	✓				✓					
✓	✓	✓				✓					✓
✓	✓	✓				✓					
✓	✓	✓				✓					

© IFACI

Processus Cotisations collectives

		Risque d'assurance déléguée		
Contrôle sur pièce	Points de contrôle	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
X	S'assurer des références des contrats (N°, Nom, Prénom, Adresse)			✓
	Application du taux de cotisation et de revalorisation (historique, modalités)			✓
X	Contrôle des déclarations annuelles des salaires et des déterminations de solde régularisateur			✓
X	Catégories de bénéficiaires affiliés aux contrats			✓
	Délais et modalités d'encaissement, d'affectation et de reversement des fonds sur les contrats			✓
X	Montant des indemnités de gestion déduites			✓
X	Contrôle de la comptabilisation des cotisations à l'émission (ou contrôle de la qualité de leur estimation)			✓
	Gestion pré-contentieux et contentieux (délai de paiement, échéancier, exploitation des balances agées, etc.)			✓
X	Gestion des contrats dont les garanties ont été suspendues			✓
	Information effective de l'organisme d'assurance sur les recouvrements			✓
	Transmission des créances contentieuses à l'organisme d'assurance pour recouvrements			✓
X	Paramétrage du contrat dans les systèmes d'information			✓
	Gestion des affiliations (doublons...) et tout mouvement d'assuré/bénéficiaire (sortie d'effectif)			✓
	Contrôle de cohérence entre dérogations accordées par le délégataire aux adhérents et facilités octroyées au délégataire par l'organisme d'assurance / validations données par l'assureur au cas par cas			✓
	Contrôle formalisé de la validité des appels de cotisation			✓
	Traitement des borderaux revenus NPAI			✓
X	Suivi des décomptes annulés			✓
X	Résiliation de contrats			✓
X	Contrôle des remboursements de primes			✓

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaisse-ment	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionne-ment			
✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		
✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			
✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		
✓	✓	✓									
✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		
✓	✓	✓		✓	✓				✓		
✓	✓	✓			✓				✓		
✓	✓	✓		✓					✓	✓	
✓	✓	✓		✓		✓			✓		
✓	✓	✓		✓	✓				✓		
✓	✓	✓		✓					✓	✓	
✓	✓	✓									
✓	✓	✓		✓	✓				✓		
✓	✓	✓									
✓	✓	✓							✓		
✓	✓	✓		✓					✓		
✓	✓	✓		✓					✓		
✓	✓	✓		✓					✓		
✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		

ANNEXE

Processus Cotisations individuelles

		Risque d'assurance déléguée		
Contrôle sur pièce	Points de contrôle	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
X	S'assurer des références des contrats (N°, Nom, Prénom, Adresse)			✓
X	Rapprocher la conformité des cotisations émises avec les conditions du contrat et la situation de l'assuré (tranches d'âge, situation familiale, garantie, surprime et revalorisation)			✓
X	Contrôler l'exhaustivité de l'avis d'échéance par rapport à la liste des assurés ou base contrats			✓
X	Vérifier le respect des délais et des modalités de traitement des fonds sur les contrats (encaissement et d'affectation).			✓
X	S'assurer du respect des délais et des modalités de reversement des fonds (période concernée…)			✓
	Evaluer le mode de traitement des rejets de prélèvement			✓
	Evaluer le mode de traitement des NPAI			✓
	S'assurer de la conformité de la procédure de résiliation			✓
	Gestion pré-contentieux et contentieux (délai de paiement, échéancier, exploitation des balances agées…)			✓
X	Gestion des contrats dont les garanties ont été suspendues			✓
	Information effective de l'organisme d'assurance sur les recouvrements			✓
X	Vérifier que le transfert contentieux à l'organisme d'assurance est correctement effectué			✓
X	Montant des indemnités de gestion déduites			✓
	Contrôler les remboursements de primes			✓
	Vérifier le paramétrage de l'outil par rapport aux termes du contrat			✓
	S'assurer du traitement régulier des modifications (RIB, Adresse, …)			✓
	Effectuer un contrôle de cohérence entre les dérogations accordées par le délégataire et les facilités octroyées au délégataire par l'organisme d'assurance (validations données par l'assureur au cas par cas).			✓
X	Résiliation de contrats			✓

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaissement	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionnement			
✓	✓	✓		✓		✓			✓		
✓	✓	✓		✓	✓						
✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓
✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓		
✓	✓	✓		✓	✓				✓		
✓	✓	✓		✓		✓					
✓	✓	✓		✓		✓					
✓	✓	✓		✓		✓				✓	
✓	✓	✓		✓					✓	✓	
✓	✓	✓		✓		✓			✓		
✓	✓	✓		✓	✓				✓		
✓	✓	✓				✓				✓	
✓	✓	✓		✓	✓				✓		
✓	✓	✓		✓							
✓	✓	✓		✓							
✓	✓			✓							
✓	✓					✓					
✓	✓	✓		✓							

ANNEXE

Processus Prestations Santé

		Risque d'assurance déléguée		
Contrôle sur pièce	Points de contrôle	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
X	Non paiement des dossiers forclos supérieurs 2 ans		✓	
X	Non existence de double paiements		✓	
X	Respect des plafonds par garantie (en montant, en nombre d'actes et bénéficiaires)		✓	
X	Non paiement des soins avant ou après la période de couverture (y compris portabilité ANI)		✓	
X	Respect des délais de carence		✓	
	Dérogations commerciales (contrôle de cohérence entre dérogations accordées par le délégataire et facilités octroyées au délégataire par l'organisme d'assurance / validations données par l'organisme d'assurance au cas par cas)		✓	
	Existence d'une procédure de détection et de récupération des indus		✓	
X	Analyse des fichiers/dossiers de prestations hospitalières, dentaires et optiques pour détecter les surconsommations		✓	
	Existence et contrôle des justificatifs : nature des justificatifs par type d'acte est formalisée, absence entraine un blocage de paiement et un suivi (tableau de bord, relances)		✓	
X	Validation de l'adhésion des entreprises (période de couverture)		✓	
	Contrôle de la persistance des droits (étudiant, handicapé…)		✓	
X	Rapprochement base cotisants et prestations payées		✓	
	Contrôle des flux NOEMIE (intégration, traitement des rejets, délai de traitement…)		✓	
	Fonctionnement du tiers payant (traitement des remboursements, édition des cartes, sécurités liées à la création d'un tiers, blocage si radiation,…)		✓	
X	Paramétrage des contrats, des codes actes, familles d'actes, calculs, limites,…		✓	
	Identification des actes de gestion forcés : encadrés, traçés et historisés, contrôlés avant mise en paiement et a posteriori		✓	
	Maîtrise des actes de gestion manuels (non pris en charge par le régime de base et hors applicatifs de gestion)		✓	
X	Délais d'instruction et de règlement		✓	
	Règlement au bon bénéficiaire (assurés, professionnels de santé)		✓	
	Existence de délégations de pouvoirs désignant les personnes habilitées à signer les paiements		✓	
	Vérifier la notification aux assurés des versements de prestation		✓	
X	Cohérence des demandes de remboursement du délégataire et des actes réellement payés		✓	
	Contrôle de la gestion des RIB (création, mises à jour, historique et traçabilité)		✓	
X	Résultat des requêtes périodiques anti-fraude		✓	
X	Existence d'un compte dédié par l'organisme d'assurance pour le décaissement des sinistres		✓	
X	Non paiement des prestations pour les contrats dont les garanties sont suspendues		✓	

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaisse-ment	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionne-ment			
		✓				✓					
✓		✓	✓			✓					
		✓	✓			✓					
		✓	✓			✓					
✓	✓		✓			✓				✓	
		✓	✓			✓			✓		
✓		✓	✓			✓					
		✓	✓			✓			✓	✓	
		✓	✓			✓					
		✓	✓			✓					
		✓	✓	✓	✓	✓					
✓		✓				✓			✓		
		✓				✓			✓		
✓		✓	✓			✓					
✓		✓	✓			✓					
✓			✓			✓					
✓	✓		✓					✓			✓
✓										✓	
✓											
✓		✓				✓					
✓	✓		✓			✓				✓	
✓											
✓											
	✓										
✓		✓				✓		✓			

© IFACI

Processus Prestation de prévoyance

		Risque d'assurance déléguée		
Contrôle sur pièce	Points de contrôle	Souscription déléguée	Prestation déléguée	Cotisation déléguée
X	Validation de l'adhésion des entreprises (période de couverture)		✓	
X	Non paiement des soins avant ou après la période de couverture (y compris portabilité ANI)		✓	
	Rapprochement base cotisants et prestations payées		✓	
X	Non paiement des dossiers forclos supérieurs 2 ans		✓	
	Respect des délais de carence		✓	
	Existence d'une procédure de détection et de récupération des indus		✓	
X	Respect des limitations (au net, en % de l'assiette)		✓	
X	Application des revalorisations (taux, date)		✓	
X	Calcul du montant de la CSG / CRDS		✓	
	Versement effectif au trésor public de la CSG/CRDS		✓	
	Qualité de la saisie de la date de survenance du sinistre		✓	
	Qualité de la saisie de la date de naissance de l'assuré		✓	
	Procédures de gestion de clôtures des sinistres		✓	
	Procédures de gestion des contrôles médicaux : recherches d'antériorités, certificats médicaux, experise médicale (collecte et instruction)		✓	
	Contrôle de cohérence avec les salaires		✓	
	Identification des actes de gestion forcés : encadrés, traçés et historisés, contrôlés avant mise en paiement et a posteriori		✓	
	Constitution du dossier de prestations : Production des justificatifs		✓	
X	Détermination du montant de la prestation (calcul de l'IJ/RI/capital)		✓	
X	Paramétrage des contrats, calculs, limites,…		✓	
	Cohérence des demandes de remboursement du délégataire et des actes réellement payés		✓	
	Qualité des déclarations de revenus aux assurés, au trésor public (calcul, envoi)		✓	
	Règlement au bon bénéficiaire (assurés, professionnels de santé)		✓	
X	Délais d'instruction et de règlement (y compris tardifs)		✓	
	Existence de délégations de pouvoirs désignant les personnes habilitées à signer les paiements		✓	
	Vérifier la notification aux bénéficiaires ou à l'employeur des versements de prestation		✓	
	Gestion des refus et des dossiers en instance		✓	
	Contrôle de la gestion des RIB (création, mises à jour, historique et traçabilité)		✓	
X	Résultat des requêtes périodiques anti-fraude		✓	
X	Existence d'un compte dédié par l'organisme d'assurance pour le décaissement des sinistres		✓	
X	Non paiement des prestations pour les contrats dont les garanties sont suspendues		✓	

© IFACI

Risque opérationnel			Risque financier et technique						Risque comptable	Risque légal	Risque de réputation
Humain (inclus fraude)	Organisation	Système d'information	Tarification	Encaisse-ment	Ajustement cotisation	Prestations	Couverture des coûts additionnels induits	Sur ou sous-provisionne-ment			
		✓									
						✓					
			✓			✓					
			✓			✓					
	✓		✓			✓					
		✓	✓			✓		✓			
		✓	✓			✓		✓			
		✓							✓	✓	
		✓							✓	✓	
✓		✓	✓			✓		✓			
✓		✓	✓			✓		✓			
✓		✓	✓					✓			
✓		✓	✓			✓					
			✓			✓		✓			
✓		✓									
✓		✓	✓			✓		✓			
✓		✓	✓			✓		✓			
✓	✓		✓			✓				✓	
		✓								✓	
✓										✓	
✓	✓		✓					✓			✓
✓											
✓		✓				✓					
	✓	✓						✓			✓
✓											
✓											
	✓										
✓		✓				✓		✓			

ANNEXE

ANNEXE 5 – Modèle de flux d'information organisme d'assurance / délégataire de gestion

Afin de disposer d'un dispositif de contrôle interne efficace, plusieurs types de contrôles sont à mettre en place à différents niveaux de l'organisation.
Les contrôles de premier niveau (contrôles opérationnels), les contrôles de second niveau (contrôles expert) et les contrôles de dernier niveau (contrôles périodiques) concourent à l'efficacité du dispositif de contrôle interne.
Les contrôles de premier niveau peuvent être des contrôles de cohérence, des contrôles de conformité ou des contrôles d'exactitude.
Les flux d'information entre l'organisme d'assurance et le délégataire permettent ces premiers contrôles. L'unité de recherche propose à titre d'illustration, pour trois processus, la liste des principales informations indispensables pour permettre de s'assurer que le processus est efficace.
Les informations modélisées d'un fichier relatif au **processus affiliation** :

- N° de contrat de l'organisme d'assurance
- N° de Siret
- Raison sociale de l'entreprise souscriptrice
- Date d'effet du contrat
- Date de résiliation du contrat
- Collège
- Option
- Identifiant famille
- Nom de l'affilié
- Prénom de l'affilié
- Rang de l'affilié
- Date de naissance de l'affilié
- N° de sécurité sociale
- Date d'affiliation collège/option
- Date de radiation collège/option
- Nom du titulaire du RIB

Les informations modélisées d'un fichier relatif au **processus prestations santé** :

- N° de contrat de l'organisme d'assurance
- N° de Siret
- Raison sociale de l'entreprise souscriptrice
- Collège

© IFACI

- Option du contrat
- Identifiant famille
- Nom du bénéficiaire des soins
- Prénom du bénéficiaire des soins
- Rang du bénéficiaire
- Date de naissance du bénéficiaire
- N° de sécurité sociale
- Code acte
- Libellé acte
- Lettre clé SS
- Nombre d'actes
- Dates des soins
- Date de réception
- Date de paiement par le délégataire
- Date de facturation à l'organisme d'assurance
- Hors parcours
- Secteur conventionné
- Montant des frais réels
- Base remboursement SS
- Taux de remboursement SS
- Montant du remboursement SS
- Autre mutuelle
- Montant du règlement du délégataire
- N° de décompte
- Type de flux
- Type de bénéficiaire du règlement
- N° de RIB
- Nom du titulaire du RIB

Les informations modélisées d'un fichier relatif au **processus prestations prévoyance** :

- N° de contrat de l'organisme d'assurance
- N° de Siret
- N° de sinistre
- N° SS assuré
- Collège (NCA, CAD, A36, AM...)
- Situation familiale (M, C, V, D)
- Nom assuré
- Prénom de l'assuré
- Date de naissance

© IFACI

- Nombre d'enfant à charge
- Enfant 1
- Date naissance enfant 1
- Enfant 2
- Date naissance enfant 2
- Enfant 3
- Date naissance enfant 3
- Raison sociale de l'entreprise souscriptrice
- Date de réception du dossier
- Date de survenance
- Nature du risque (maladie, accident du travail, maternité, etc.)
- Date de d'octroi de l'invalidité
- Catégorie d'invalidité (1, 2, 3)
- Date changement catégorie
- Date début période indemnisée
- Date fin période indemnisée
- Montant indemnités journalières/rente SS
- Salaire référence TA
- Salaire référence TB
- Salaire référence TC
- Montant indemnités journalières/rente complémentaire de base
- Montant revalorisation indemnités journalières/rente complémentaire
- Montant indemnités journalières/rente complémentaire sur période
- Montant CSG
- Montant CRDS
- Date règlement par le délégataire
- Date clôture
- Motif clôture (reprise travail, décès…)
- Montant des honoraires médicaux
- Date de facturation à l'organisme d'assurance
- Bénéficiaire du règlement (Assuré, employeur, médecin, etc.)

© IFACI

BIBLIOGRAPHIE

Textes législatifs

Code des assurances
- art. L.511-1 I relatif à la définition de l'intermédiation en assurance
- art. L512-6 relatif à l'assurance de responsabilité civile des intermédiaires d'assurance
- art. R336-1 relatif au dispositif de contrôle interne

Directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (solvabilité II) (refonte)
Publiée au Journal officiel n° L 335/1 du 17 décembre 2009 (p. 87-107).

Décret n° 2009-1087 du 2 septembre 2009 relatif aux obligations de vigilance et de déclaration pour la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme
Publié au Journal officiel n°0204 du 4 septembre 2009.

Directive 2008/20/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 11 mars 2008 modifiant la directive 2005/60/CE relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme, en ce qui concerne les compétences d'exécution conférées à la Commission
Publiée au Journal officiel de l'Union européenne n° L 76/76 du 19 mars 2008.

Décret n° 2006-287 du 13 mars relatif au contrôle interne des sociétés d'assurance et modifiant le code des assurances
Publiée au Journal officiel n°62 du 14 mars 2006.

Loi n° 2005-1564 du 15 décembre 2005 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de l'assurance (1).
Publiée au Journal officiel n°292 du 16 décembre 2005 (pp. 1934)

Directive 2005/60/CE du Parlement européen et du Conseil du 26 octobre 2005 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme
Publiée au Journal officiel de l'Union européenne n° L 309/15 du 25 novembre 2005.

© IFACI

Directive 2004/39/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers, modifiant les directives 85/611/CEE et 93/6/CEE du Conseil et la directive 2000/12/CE du Parlement européen et du Conseil et abrogeant la directive 93/22/CEE du Conseil
Publiée au Journal officiel n° L145/1 du 30 avril 2004

Arrêté du 19 janvier 2010 modifiant le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement portant sur la réglementation prudentielle des établissements de paiement
Publié au Journal officiel n°0036 du 12 février 2010

Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés
Publiée au Journal officiel du 7 janvier 1978.

Référentiels

Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne / IIA, IFACI. – IFACI, 2012.

- Norme 2130 : Contrôle & MPA 20130-1 : Evaluer la pertinence des processus de contrôle
- Normes 2130-A1-1 : Evaluation du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation
- Norme 1130.A2 : Missions d'assurance sur des fonctions dont le responsable d'audit interne a la charge

Reliance by internal audit on other assurance providers: practice guide. – IIA, 2011.

Guidance on the 8th EU Company Law Directive: article 41 [Part 2: Implementing the 8th EU Company Law Directive: Article 41 – 2b for Senior Management : Questions and Answers for Executive Committees] / ECIIA, FERMA. – 2011.

Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology – Internal Association of Insurance Supervisors (IAIS), 2011

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence / AMF. – AMF, 2010.

Global technology audit guide (GTAG) 15: Information Security Governance / Paul Love. – IIA, 2010.

L'audit des relations avec les partenaires externes : guide pratique. - IIA, IFACI, 2009.

Guide pratique d'audit des technologies de l'information (GTAG) 10 : Gestion de la continuité d'activité / David Everest, et al. – IIA, IFACI, 2008.

© IFACI

Guide pratique d'audit des technologies de l'information (GTAG) 9 : Gestion des identités et des accès / Sajay Rai, dir. – IIA, IFACI, 2007.

Guide pratique d'audit des technologies de l'information (GTAG) 8 : Audit des contrôles applicatifs / Christine Bellino, Steve Hunt. – IIA, IFACI, 2007.

Guide pratique d'audit des technologies de l'information (GTAG) 7 : L'infogérance / Mayurakshi Ray, Parthasarathy Ramaswamy. – IIA, IFACI, 2007

Guide pratique d'audit des technologies de l'information (GTAG) 5 : Le management et l'audit des risques d'atteinte à la vie privée / Ulrich Hann, Ken Askelson, Robert Stiles. – IIA, IFACI, 2006.
Guide pratique d'audit des technologies de l'information (GTAG) 1 : Les contrôles des systèmes d'information / David A. Richards, Alan S. Oliphant, Charles H. Le Grand. – IIA, IFACI, 2005.

La pratique du contrôle interne : COSO report. - IFACI, PWC. -Ed. d'Organisation, 2002

Publications

Solvabilité 2 : principaux enseignements de la cinquième étude quantitative d'impact (QIS5). – ACP, 2011.

Gouvernance du système d'information : guide d'audit / AFAI, IFACI, CIGREF. - IFACI, 2011.

Solvency II: consultation paper on the proposal for guidelines on own risk and solvency assessment [CP 008/2011]. – CEIOPS, 2011.

Insurance core pinciples, standards, guidance and assessment methodology – IAIS, 2011.

Guide d'audit des intermédiaires de gestion en assurance de personnes / Sylavin Katchikian, Mathieu Varela. – 2011. (Mémoire de fin d'études)

L'impact du pilier 2 de Solvabilité 2 (« Gouvernance des risques ») sur les fonctions audit interne, contrôle interne et risk management / Aurélien Lerda. – 2011. (Mémoire de fin d'études)

La création de valeur par le contrôle interne [Cahier de la Recherche] / Groupe professionnel « Contrôle interne ». – IFACI, 2010.

The methodology for equivalence assessments by CEIOPS under Solvency II [consultation Paper n°82]. – CEIOPS, 2010.

© IFACI

La gestion déléguée dans les compagnies d'assurance : quel rôle pour l'audit interne ? / Lawrence Merifield. – 2010. (Mémoire de fin d'études)

Plan de continuité d'activité et système d'information : vers l'entreprise résiliente, 2e éd. / Matthieu BENNASAR. - DUNOD, 2010.

Pour un urbanisme du contrôle interne efficient : [Cahier de la Recherche] / Groupe Professionnel « Banque ». - IFACI, 2010.

Le contrôle interne du système d'information des organisations : Guide opérationnel d'application du cadre de référence AMF relatif au contrôle interne / IFACI, CIGREF. – IFACI, 2009.

L'Urbanisme du contrôle interne : comment en améliorer l'efficacité ? quelle place pour l'audit interne ? : [Prise de position] / (ouvrage collectif). - IFACI, 2008.

Une Démarche d'audit de plan de continuité d'activité (PCA) [Cahier de la Recherche] / Unité de recherche. - IFACI, 2008.

Audit des prestations essentielles externalisées par les établissements de crédit et les entreprises d'investissement [Cahier de la recherche] / Groupe professionnel Banque. – IFACI, 2008.

Rapport sur la gouvernance des organismes d'assurance. - Paris : ACAM (Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles), 2007.

Cartographie des risques [Cahier de la Recherche] / Groupe professionnel « Assurance ». - IFACI, 2006

Guide d'audit des compagnies d'assurance (2 volumes) / ARDOIN ; BOUF ; BOURNAT. - IFACI, 2001.

Articles & colloques

L'ACP épingle un courtier / Thomas Baume. – L'argus de l'assurance.com, le 20 mars 2012.

Gestion de crise, continuité des activités et continuité informatique, comment maîtriser vos dispositifs ? : [Colloque du 21 mars 2012]. – IFACI, 2012.

Solvabilité 2 : l'impact sur les sous-traitants ne doit pas être sous-estimé / Catherine Dufrêne. – L'argus de l'assurance, octobre 2011.

© IFACI

Solvency II : des effets collatéraux pour les intermédiaires / Emmanuel Mayega.- La revue du courtage, septembre 2011.

Réunion annuelle ACP-IFACI : actes [réunion du mercredi 22 novembre 2011]. – IFACI, 2011.

Les prochaines étapes de Solvabilité II et les résultats de la cinquième étude d'impact (QIS 5) [conférence de l'ACP, mercredi 27 avril 2011]. – ACP, 2011. (présentation)
http://www.acp.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/Communication/20110427-prochaines-etapes-de-Solva-II.pdf

Réunion annuelle ACP-IFACI : actes [réunion du mardi 16 novembre 2010]. – IFACI, 2010.

Réflexions pour une mise en conformité de la gouvernance des compagnies d'assurance aux évolutions du cadre réglementaire / Groupe Professionnel Assurance. - in Audit & contrôle internes, N° 200 de juin 2010.

Courtier, agent général et mandataire d'assurances : les obligations d'information et de conseil des intermédiaires d'assurances [fiche pratique]. – FFSA, 2010.
http://www.ffsa.fr/sites/jcms/c_33752/courtier-agent-general-et-mandataire-dassurances-les-obligations-dinformation-et-de-conseil-des-intermediaires-dassurances?cc=c_51664

Sous-traitance : une relation équilibrée entre client et prestataire pour une meilleure maîtrise des risques : [entretien] / Marie-Noëlle GIBON. – in Audit & contrôle internes N° 195 de mai-juin 2009.

Audit & Contrôle internes, N° 163, février 2003 : le Plan de continuité et la sécurité informatique.

© IFACI

Réalisation : Ebzone Communication (www.ebzone.fr)
Impression : Compédit Beauregard S.A. - 61600 La Ferté-Macé
N° d'imprimeur : 4475