

Gestion des risques

La centralisation des processus de gestion des risques permet d'identifier tous les risques essentiels à l'échelle du Groupe Mobilière, et de les recenser, surveiller et limiter systématiquement. Nous ne prenons que des risques calculés, de manière à saisir les chances qu'ils nous offrent.

Politique et stratégie de risque

Dans la politique de risque, le Conseil d'administration définit le rôle, les objectifs et les principes de la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise (Enterprise Risk Management), ainsi que les compétences en la matière. Les objectifs supérieurs de la Mobilière sont la protection de la base de fonds propres nécessaires pour satisfaire les prétentions de nos clients, l'identification des profils de risque et de rendement et la préservation de la réputation du Groupe.

Pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et concrétiser la politique de risque, le Conseil d'administration élabore également une stratégie de risque. Celle-ci définit la propension au risque de la Mobilière – dont dépendent ses besoins en capital-risque – et d'autres directives qualitatives et quantitatives de pilotage des risques essentiels. Les risques auxquels la Mobilière est exposée se répartissent en plusieurs catégories: risques d'assurance, de marché, de crédit, de liquidité, de réputation, risques stratégiques et risques opérationnels.

Cadre de référence de la gestion des risques



Gouvernance et responsabilités

Par la mise en place, à l'échelle de l'entreprise, d'une gestion des risques, d'un système de contrôle interne et de fonctions de compliance, le Conseil d'administration assume sa responsabilité suprême. Il arrête les lignes directrices tant quantitatives que qualitatives de la politique de risque ainsi que ses concepts de mise en œuvre. En cela, il est conseillé et assisté par le Comité placements/risques, en particulier, dans le domaine des risques d'assurance, de marché et de crédit, et par le Comité d'audit dans celui des risques opérationnels et de réputation. Leur application incombe ensuite au Comité de direction. Deux commissions de gestion siégeant trimestriellement sous la conduite du responsable des finances (CFO) préparent les bases décisionnelles à l'intention du Comité de direction. La commission Stratégie ALM pilote les risques d'assurance, de marché et de crédit à l'aide du processus Asset Liability Management. Pour sa part, la commission ORM (gestion des risques opérationnels) s'occupe des risques liés aux processus, aux ressources humaines, aux systèmes et aux événements extérieurs. Les risques stratégiques sont traités par le Conseil d'administration, dans le cadre des processus de révision de la stratégie et de contrôle. Les risques de liquidité et de réputation sont gérés directement par le Risk Committee du Comité de direction.

En tant que fonctions centrales de contrôle de risques (2^e ligne de défense), l'unité Gestion des risques et le Compliance Office Groupe Mobilière soutiennent le Conseil d'administration et le Comité de direction dans les questions de gestion des risques. Ils mettent à leur disposition les méthodes et instruments de pilotage des risques concernés. Les secteurs du Comité de direction et les fonctions de support sont responsables de la mise en œuvre des processus de gestion

des risques et, partant, de la gestion des risques dans leurs domaines de compétence respectifs (1^{re} ligne de défense). La révision interne et l'organe de révision externe, qui font partie intégrante du système de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise, font office de troisième ligne de défense et soutiennent le Conseil d'administration et son comité d'audit dans l'exercice de leurs responsabilités en réalisant des contrôles indépendants.

Les trois lignes de défense de l'Enterprise Risk Management

1^{re} ligne de défense:	Identifier et gérer les risques de son propre secteur d'attribution et mettre en œuvre les contrôles s'y rapportant de risques
2^e ligne de défense:	Mettre en œuvre un référentiel transversal de gestion des risques et mettre en œuvre un système de garde-fous (checks and balances) par rapport à la première ligne de défense
3^e ligne de défense:	Fournir une assurance objective par le contrôle du référentiel de gestion des risques et la réalisation de contrôles indépendants et de rapports

Gestion quantitative et qualitative des risques

La gestion des risques consiste, d'une part, à identifier et évaluer les risques, et sur la base des résultats des analyses et évaluations, à surveiller les risques et à les piloter, et, d'autre part, à établir le reporting s'y rapportant. L'identification des risques fait appel à des méthodes appropriées et à des estimations d'experts. Les risques des différentes catégories sont évalués à l'aide de modèles quantitatifs et de méthodes qualitatives. Les risques d'assurance, de marché et de crédit sont quantifiés à l'aide d'un modèle de risques interne reposant sur les modèles du Test suisse de solvabilité (SST) développé par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Nous déterminons ainsi les besoins en capital-risque, compte tenu de la propension au risque définie par le Conseil d'administration, en utilisant également, outre nos modèles internes, les logiciels *Igloo Professional* et *Prophet ALS*. Les

modèles quantitatifs sont complétés par des stress tests et des analyses de scénarios. Les méthodes qualitatives de gestion des risques nous permettent de nous assurer que toutes les catégories de risques sont couvertes par des processus appropriés et pilotés de manière centralisée qui puissent garantir une identification, une évaluation, une surveillance et un reporting systématiques des risques.

Rapports

L'unité Gestion des risques et le Compliance Office du Groupe Mobilière rendent compte en temps utile, dans des rapports ad hoc intégrés, de la situation de la Mobilière en matière de risques et veillent à adapter leur communication à leurs divers destinataires. Ils surveillent le respect des prescriptions légales, stratégiques et de politique commerciale et créent la transparence requise en fournissant au management toutes les informations pertinentes sur l'état des risques et du capital de la Mobilière.

Risques d'assurance

Par risques d'assurance, nous entendons les risques de subir des pertes économiques lorsque les sinistres et les prestations assurés ne correspondent pas à nos attentes en matière de survenance, de montant ou de calendrier. Nous distinguons les risques d'assurance non-vie et vie. Le tableau ci-dessous présente le volume de primes par branche d'assurance.

Risques d'assurance

Volume de primes par branche

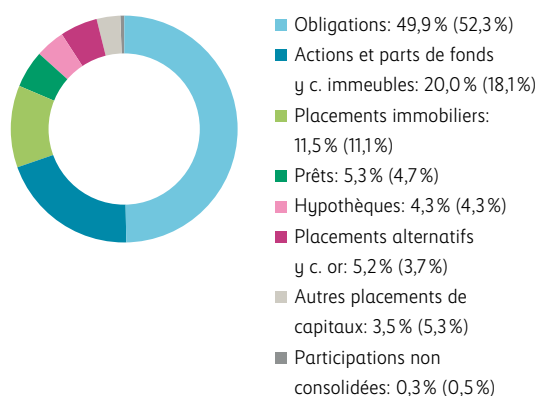
Non-vie	en millions de CHF
Assurances Mobilité	991
Assurances Ménages	659
Assurances de personnes	357
Assurances pour PME	379
Assurances Entreprises	244
Assurances de protection juridique	96
Vie	en millions de CHF
Primes uniques prévoyance privée	16
Primes uniques prévoyance professionnelle	132
Primes annuelles prévoyance privée	318
Primes annuelles prévoyance professionnelle	309

Risques de marché et de crédit

Les risques de marché correspondent aux risques de pertes économiques résultant de variations des prix du marché (p. ex. actions, devises, spreads de crédit, matières premières ou biens immobiliers) ou des taux d'intérêt. Quant aux risques de crédit, ils désignent les risques de pertes financières liés à la défaillance de contreparties, par exemple lorsqu'un débiteur de l'entreprise n'est plus à même de tenir ses engagements. Dans le bilan de la Mobilière, les risques de marché et de crédit résultent en particulier de l'allocation d'actifs.

Répartition du portefeuille au 31.12.2015

Entre parenthèses, pourcentage de l'exercice précédent



Risques opérationnels et conformité

On entend par risques opérationnels les risques de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des personnes ou des systèmes internes ou encore à des événements extérieurs. La gestion systématique de cette catégorie de risques par l'unité Gestion des risques Groupe Mobilière garantit que des mesures et des contrôles sont disponibles pour limiter les risques dans les processus métier et empêcher la survenance d'événements susceptibles d'avoir de graves conséquences financières. Les risques liés au reporting financier, à la conformité ainsi qu'à l'exploitation sont gérés dans un système intégré orienté risques et aligné sur les processus métier. Les risques opérationnels essentiels du Groupe Mobilière sont pilotés et surveillés par l'unité Gestion des risques et par le Compliance Office du Groupe Mobilière.

Autres catégories de risques

Le *risque de liquidité* désigne l'éventualité qu'en raison des risques liés à ses activités commerciales, d'investissement ou de (re)financement, le Groupe Mobilière ne puisse pas honorer entièrement et dans les délais des engagements de paiement échus. Pour être à même de fournir à tout moment les prestations promises, nous gérons nos liquidités de façon active et ciblée et évaluons l'état du risque de liquidité.

Le *risque stratégique* fait référence au risque découlant de la prise de décisions stratégiques opérationnelles erronées ou de l'incapacité à s'adapter aux changements touchant l'environnement de l'entreprise. Le Groupe Mobilière s'est doté d'un processus annuel de contrôle systématique de sa stratégie. La stratégie ainsi que les tendances et les événements sont analysés et évalués afin de garantir durablement la pérennité du Groupe Mobilière par des mesures appropriées.

Le *risque de réputation* désigne le risque d'une perte d'image et, partant, d'une diminution de la valeur de l'entreprise pouvant résulter de décisions opérationnelles erronées, de comportements non professionnels, de conflits d'intérêts, de l'inobservation de lois et de règlements ou encore d'une culture de conduite et d'entreprise déficiente. Pour préserver l'excellente réputation de la Mobilière, nous agissons avec professionnalisme et en toute intégrité à tous les niveaux hiérarchiques. Les risques de réputation sont analysés dans le cadre des processus (de gestion des risques) existants et font l'objet de discussions au sein d'un comité d'experts spécialement créé à cet effet.

Continuité des activités et gestion des crises

En cas d'événement exceptionnel, la gestion de l'événement et la continuité des activités sont assurées par un dispositif central coordonné de continuité des activités s'appuyant sur la cellule de crise ainsi que sur les organisations de secours locales. Les structures concernées procèdent régulièrement à des exercices d'intervention (cellule de crise, exercices d'urgence) ou d'évacuation d'immeubles.

Solvabilité I – Analyse de sensibilité

Impact d'événements extrêmes sur la marge de solvabilité

	Marge de solvabilité	Marge de solvabilité après un événement extrême
Solvabilité I au 30.6.2015	632 %	
Perte de valeur de 30 % sur		
Actions		539 %
Devises		565 %
Or		608 %
Immeubles (y c. fonds)		526 %

Effets fiscaux non pris en compte

Fonds propres plusieurs fois supérieurs aux exigences légales

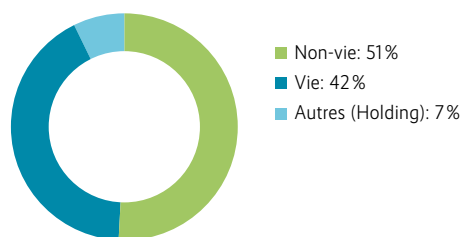
Suite à la révision de l'ordonnance sur la surveillance des entreprises d'assurance privées par le Conseil fédéral le 1^{er} juillet 2015, les exigences légales de fonds propres (Solvabilité I) ont été calculées pour la dernière fois pour le Groupe Mobilière en date du 30 juin 2015. À cette date, le Groupe Mobilière remplissait les exigences légales de fonds propres à 632 % et dépassait ainsi très largement les prescrits légaux. Les effets de tests de stress extrêmement négatifs sur la marge de solvabilité ont été quantifiés au moyen d'analyses de sensibilité. Ces effets sont présentés dans le tableau ci-dessus.

Notre capacité de risque mesurée selon le Test suisse de solvabilité SST démontre que tant les différentes sociétés du Groupe Mobilière que le Groupe lui-même affichent de confortables taux de couverture. Calculé selon un modèle interne fondé sur les principes du SST, le quotient pour le Groupe est supérieur à 300 %.

Un système prévoyant des seuils d'intervention nous permet de suivre en permanence l'évolution des besoins en capital par rapport à la dotation en fonds propres et d'intervenir précocement pour prévenir tout découvert éventuel. Déterminée selon les principes du SST, la répartition actuelle des risques déterminants pour le calcul du capital de solvabilité requis pour le Groupe Mobilière, telle qu'elle a été soumise à la FINMA, est présentée dans le graphique suivant.

Solvabilité II – Répartition des risques déterminants pour le capital de solvabilité requis

Etat au 31.12.2014, chiffres communiqués à la FINMA conformément aux principes SST



Instruments de couverture

En raison de notre exceptionnelle dotation en fonds propres, nous recourons prioritairement à des instruments destinés non pas à se substituer de manière générale au capital-risque, mais à contenir les effets d'événements extrêmes. Le recours à ces instruments diminue dans le même temps la volatilité des rendements. Sur le plan des risques d'assurance, nous nous couvrons en particulier contre les pertes pouvant résulter de graves événements naturels ou de tremblements de terre. Enfin, nous nous protégeons contre les pertes sur placements par la couverture stratégique du risque de change lié aux placements en valeurs nominales. De plus, pour la couverture tactique, nous pouvons recourir à des instruments financiers dérivés.