



# Conférence ERM

L'ORSA est-il un outil prédictif  
et décisionnel pour la gouvernance ?

16 mars 2015

1. La gouvernance : une organisation au service de l'efficacité



2. Solvabilité 2 et le Pilier 2: une évolution logique?



3. Et l'ORSA dans tout ça...



1.

La gouvernance : une organisation au service de l'efficacité

## Définitions

- ❁ La gouvernance peut être définie comme l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social.
- ❁ Une gouvernance de qualité devrait permettre d'assurer un fonctionnement éthique et des performances durables des organisations.
- ❁ Le « système de gouvernance » introduit par Solvabilité 2 a pour objectif de garantir une gestion saine, prudente et efficace de l'activité.

## La gouvernance : une organisation au service de l'efficacité

- ❁ Dans ce dispositif, l'organe d'administration, de gestion et de contrôle est le centre décisionnel de l'entreprise (AMSB).
- ❁ Or cette notion d'organe unique est propre au modèle anglo-saxon. Il s'agit du Board, organe qui rassemble à la fois des administrateurs exécutifs et des administrateurs non exécutifs.
- ❁ En France, soit l'organisation est bicamérale (Conseil de Surveillance et Directoire), soit elle est moniste (Conseil d'Administration et Directeur Général), mais la différence est qu'au sein du conseil d'administration ne siègent que des personnes qui sont non-executive.

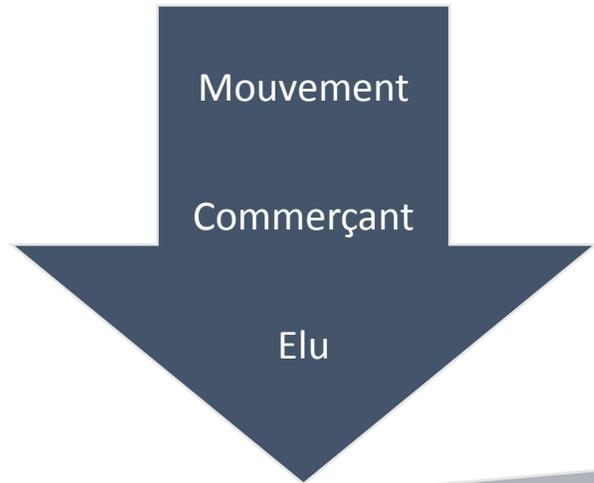
❁ **Le système dualiste : Conseil de surveillance et Directoire**

Cette forme de gouvernance repose sur deux caractéristiques:

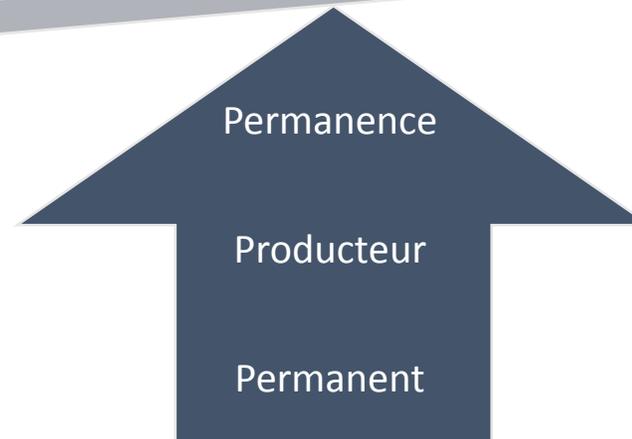
- ❁ La séparation des fonctions de direction et de contrôle
- ❁ Le principe de collégialité

❁ **La forme moniste répartit les pouvoirs entre le Conseil d'administration, chargé de contrôler la direction et de fixer les orientations stratégiques, et l'exécutif qui assure la gestion quotidienne de la société. Ce système se caractérise par la nomination distincte d'un Président du Conseil et la nomination d'un Directeur général.**

Une problématique bien plus large et étendue qu'elle n'y paraît



*« Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir » Montesquieu*

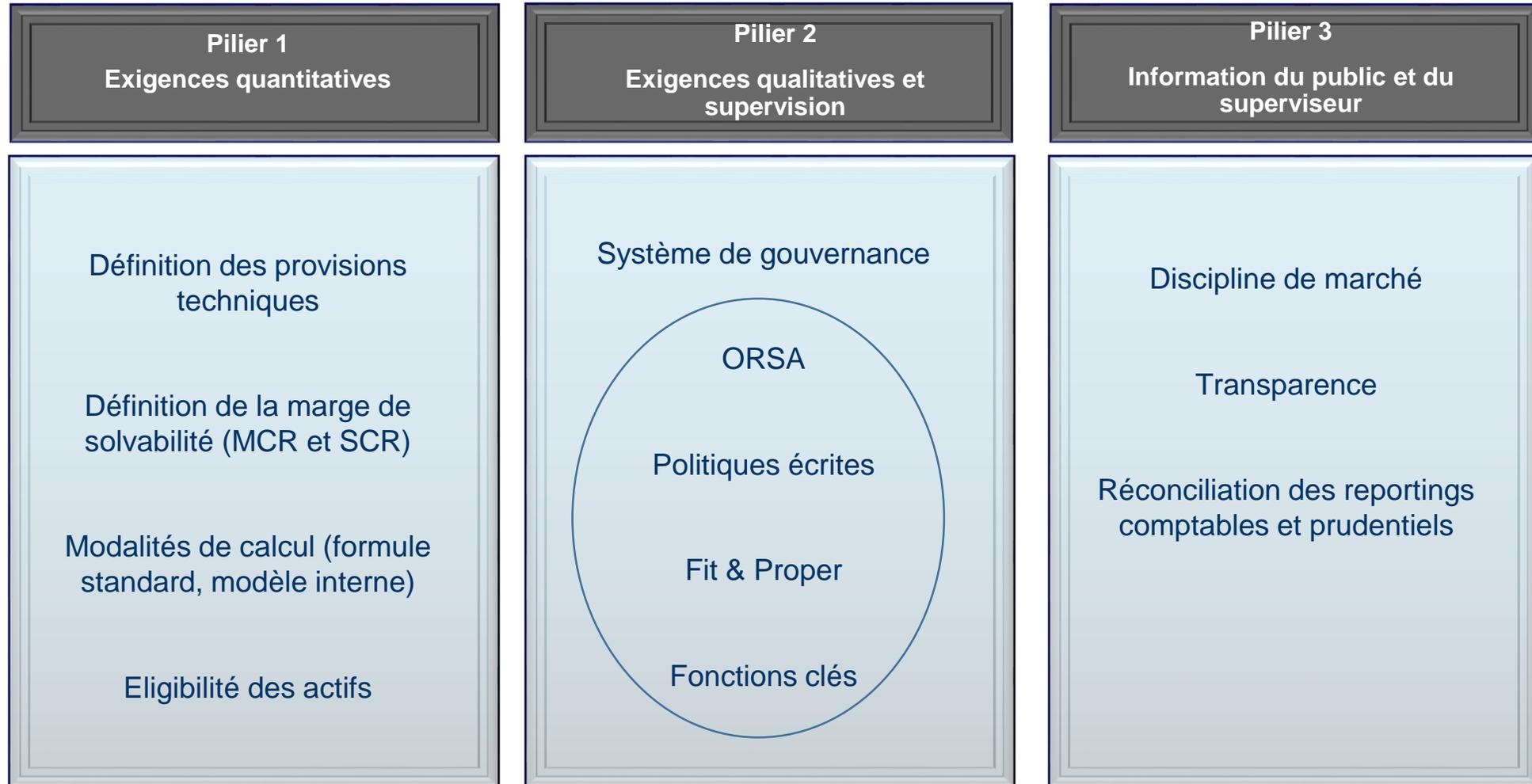




# 2.

## Solvabilité 2 et le Pilier 2: une évolution logique?

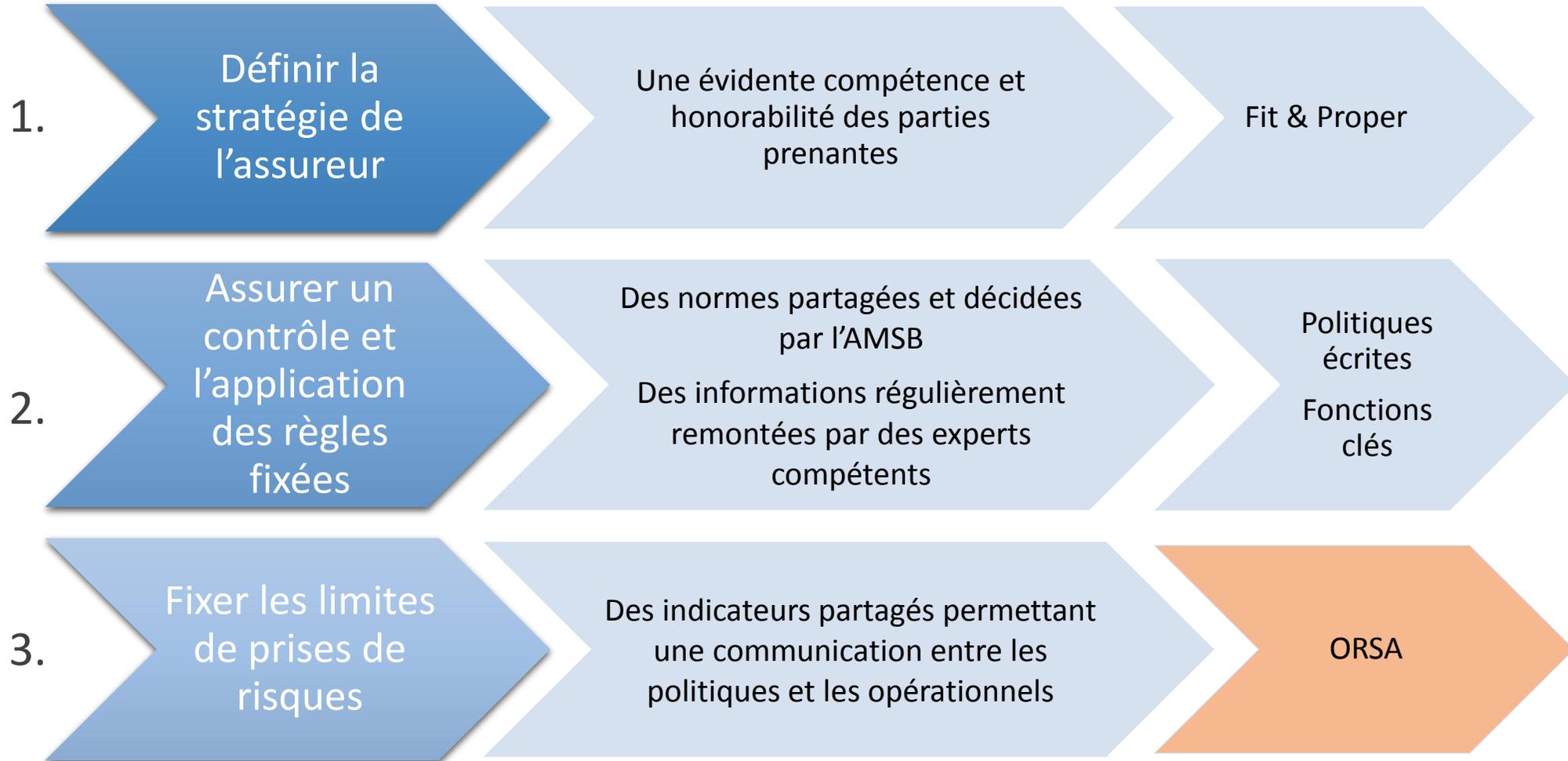
## Les 3 piliers de Solvabilité 2



## Les objectifs

- ❁ Sous Solvabilité 2, une bonne gouvernance est considérée comme garante de l'efficacité des exigences quantitatives. La gouvernance doit être saine et prudente et se matérialiser par un système de gouvernance efficace qui assure la qualité de la gestion de l'entreprise d'assurance et de son système de contrôle.
  
- ❁ En France, le corps gouvernant, c'est-à-dire le Conseil d'Administration, ou son équivalent se voit confier quatre missions principales :
  1. **Définir la stratégie de l'Assureur** ainsi que les grands principes de gouvernance, y compris le choix des **dirigeants et leur rémunération.**
  2. **Assurer un contrôle permanent de la mise en oeuvre de cette politique et de l'application des règles fixées, et en mesurer les résultats.**
  3. **Fixer les limites de prises de risque**
  4. *Rendre compte aux actionnaires ou sociétaires ou adhérents et aux titulaires de contrats.*

## Les moyens définis par Solvabilité 2



## Qui est concerné?

- ❁ L'organe d'administration, de gestion ou de contrôle (compétence collective),
- ❁ La Direction générale,
- ❁ Les Responsables des fonctions clés et équipes,
- ❁ Il est nécessaire de notifier à l'Autorité de Contrôle :
  - ❁ Les personnes qui dirigent effectivement l'organisme d'assurance,
  - ❁ Les responsables des fonctions clés.



## Les moyens définis par Solvabilité 2

Assurer  
l'application  
des règles  
fixées

Des normes partagées et  
décidées par l'AMSB

Politiques  
écrites

- ❁ La Directive Solvabilité 2 impose que les entreprises d'assurance et de réassurance disposent de politiques écrites concernant au moins les domaines suivants :



- ❁ Les politiques écrites visent à garantir à l'entreprise une gestion saine, prudente et efficace de son activité.
- ❁ En effet, une politique écrite est un document qui permet de décrire un processus. Ce dernier peut être défini comme un ensemble d'étapes qui permettent de conduire des parties à une prise de décision commune et la plus satisfaisante possible compte tenu de leur situation.
- ❁ Ainsi, ces politiques, validées annuellement par le Conseil d'Administration, permettent de décrire plus précisément les rôles et responsabilité des acteurs dans l'organisme.

## Les moyens définis par Solvabilité 2

Assurer  
l'application  
des règles  
fixées

Des informations  
régulièrement remontées  
par des experts  
compétents

Fonctions  
clés

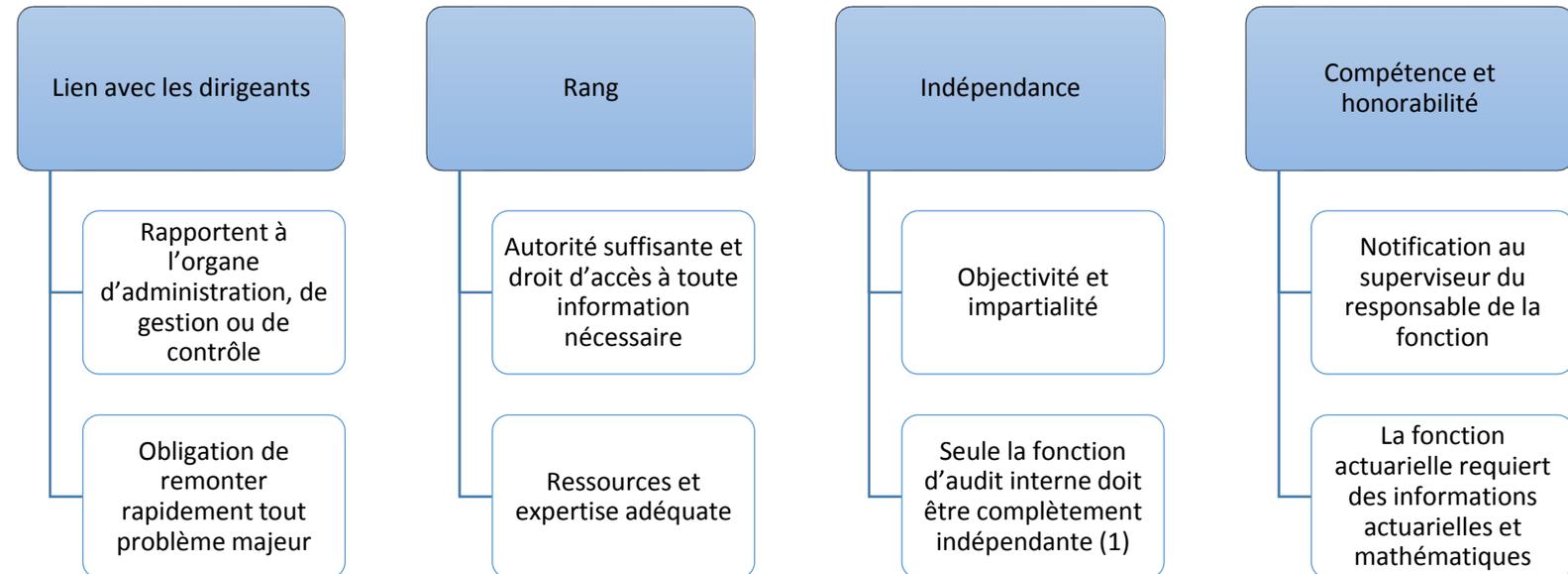
Gestion des risques

Contrôle  
interne/conformité

Actuarielle

Audit interne

- ✿ L'enjeu pour l'organisme d'assurance est de trouver un modèle organisationnel qui assure une bonne articulation entre ces différentes fonctions clés. Ces dernières, pouvant être externalisées, participent aux systèmes comprenant des stratégies et des procédures écrites.



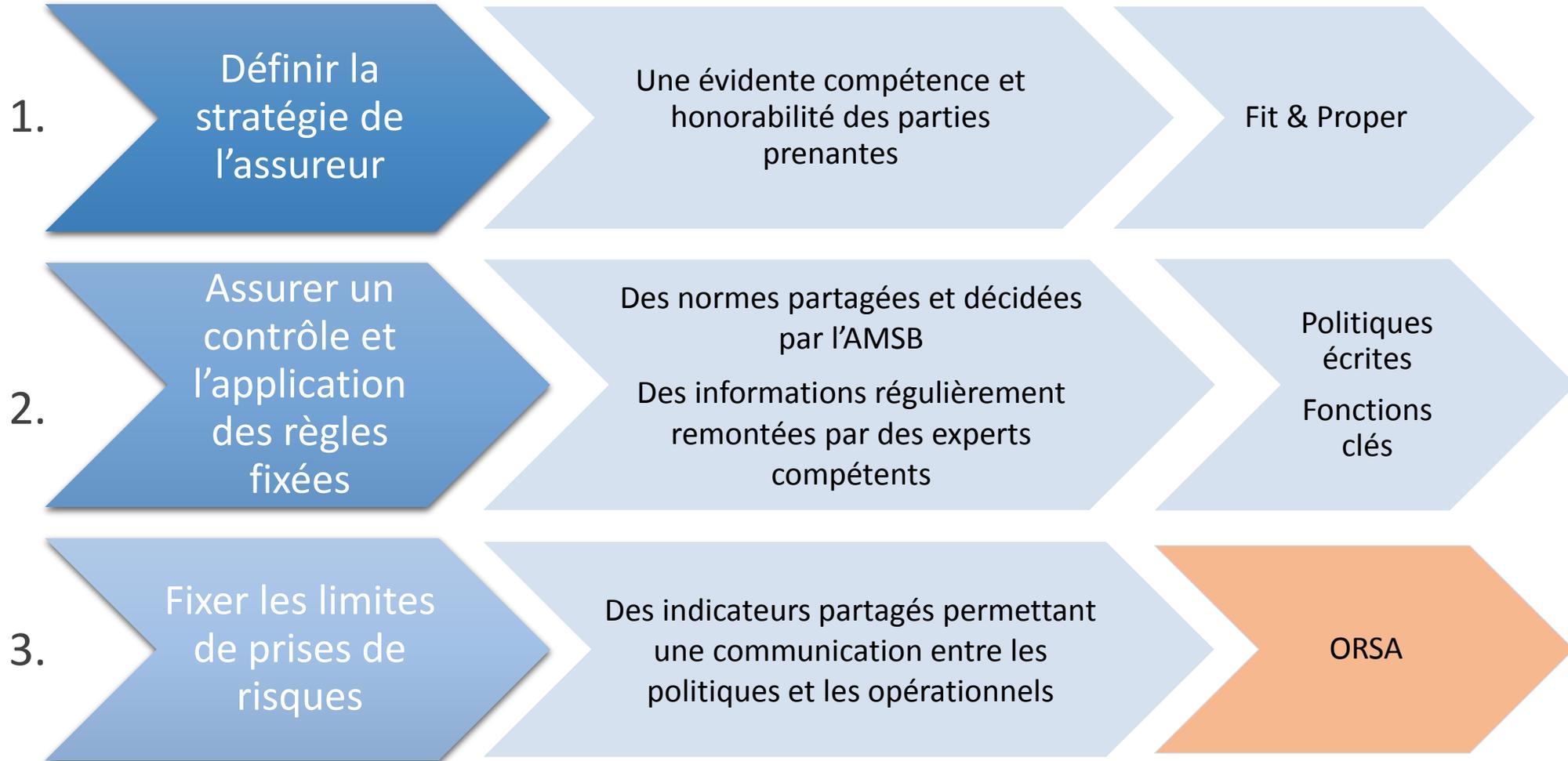
(1) Atténué le 18/12/2014 par l'ACPR. Cumul de la fonction audit interne avec d'autres fonctions possibles.



3.

Et l'ORSA dans tout  
ça...

## Les moyens définis par Solvabilité 2



## Définition

- ❁ L'auto-évaluation de la solvabilité et des risques (ORSA pour Own Risk and Solvency Assessment) est un processus qui fournit une évaluation à court et à moyen terme des risques propres à la compagnie, ainsi que du niveau de capital correspondant pour les couvrir.

L'ORSA est introduit par l'Article 45 de la Directive et a fait l'objet de nombreuses publications :

- Issues Paper et Feedback Statement (EIOPA ex-CEIOPS) de mai 2008
- Consultation Paper CP8 de novembre 2011,
- Final Report de juillet 2012.

- ❁ Il s'agit pour l'entreprise de démontrer sa capacité à apprécier et à maîtriser ses risques, dans une vision prospective et en cohérence avec son niveau de tolérance au risque, en lien avec sa stratégie commerciale.



# Une approche simple permettant de répondre aux exigences réglementaires

## Identification des risques et mesure du Besoin Global de Solvabilité

Risques standards et cartographie des risques

- Identification des risques
- Estimation d'un besoin global de solvabilité

## Suivi continu de la solvabilité

Suivi permanent et stress tests

- Respect permanent et continu du SCR

## Evaluation prospective

Business Plan et Indicateurs de rentabilité et de solvabilité

- Définition des indicateurs de rentabilité et de solvabilité
- Suivi prospectif de ces indicateurs

## Stress test

Impacts de scénarii extrêmes

## Appétence et pilotage

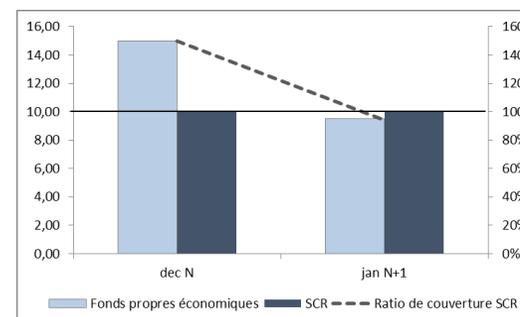
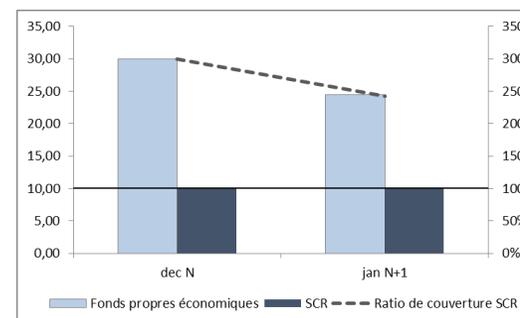
- Stratégie et mesure d'impact des décisions
- Niveau de prise de risque souhaité
- Allocation du capital - Budget de risque



## 2. Suivi continu de la solvabilité

### Suivi permanent et continu du SCR

- Une des vocations premières de l'ORSA est de pouvoir juger en permanence du respect des exigences réglementaires de fonds propres.
- Selon nous, il existerait au moins deux possibilités, en fonction du niveau de solvabilité des entités, pour répondre à cette recommandation :
  - Cas d'une solvabilité robuste (ex. ratio de couverture supérieur à 300%)
    - Un choc d'une intensité équivalente à deux SCR ne suffit pas à mettre en péril la solvabilité d'une entité. Dans ce cas, le niveau de justification doit être adapté à la matérialité du risque.
  - Cas d'une solvabilité susceptible d'être remise en cause par la survenance d'un évènement majeur
    - Lorsque la survenance d'un évènement (ou cumul) peut provoquer une insolvabilité alors à tout instant une entité doit être en mesure d'évaluer sa situation de risque.

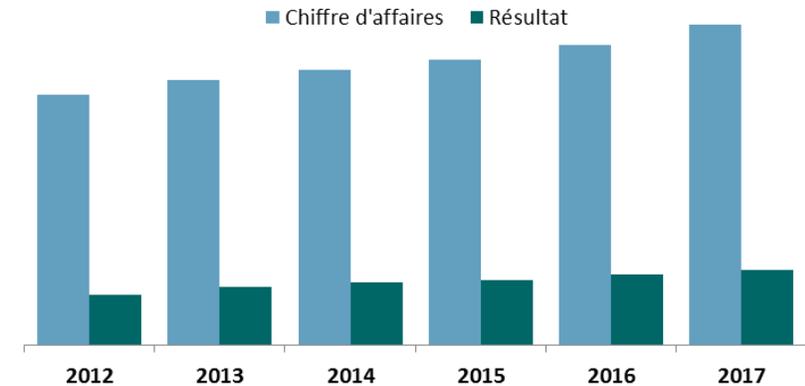
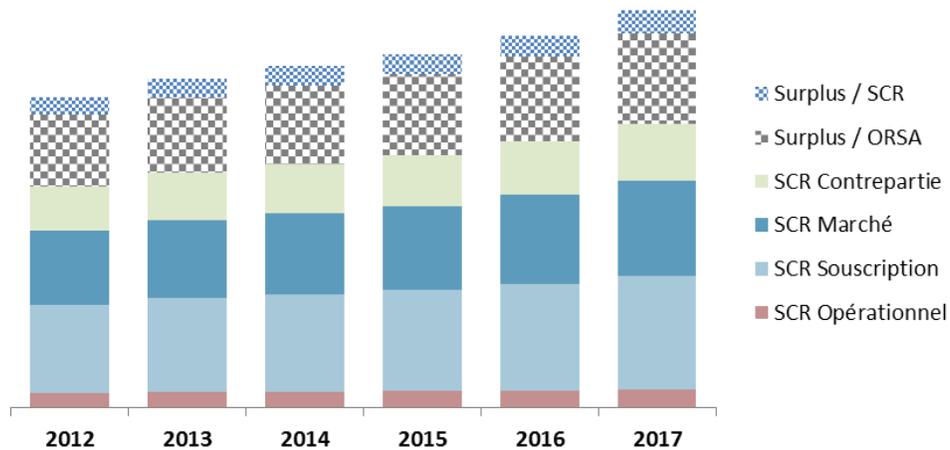


### 3. Evaluation prospective

#### Business plan : capitaliser sur l'existant

Il s'agit de projeter les principaux indicateurs de solvabilité sur un horizon temporel cohérent pour l'entreprise, en fonction des anticipations stratégiques, renseignées dans le business plan.

- Décliner les indicateurs prévisionnels d'activité existants à la granularité Solvabilité 2
- Préciser les éléments de pilotage en vision centrale pour analyser la sensibilité des indicateurs dans le temps



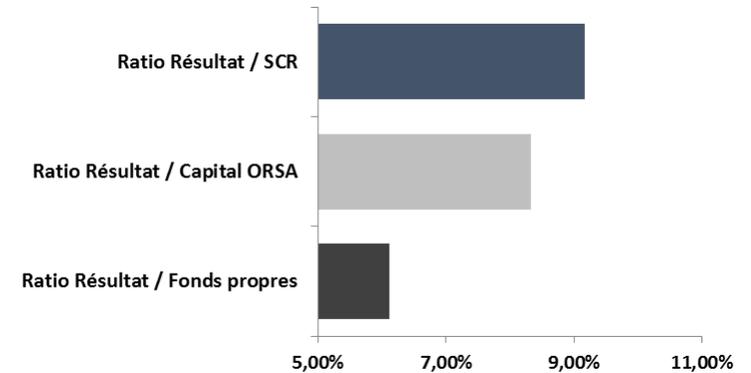
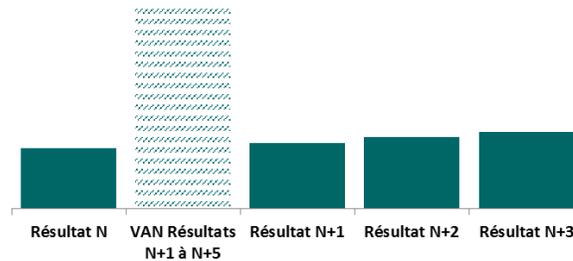
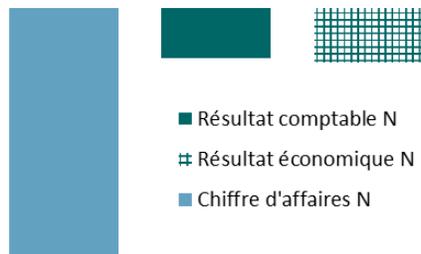
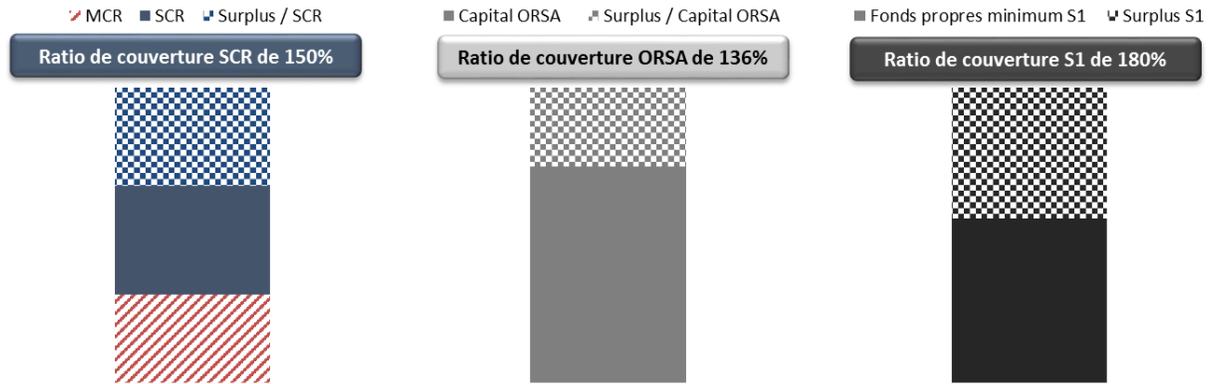
- Intégrer les éléments nécessaires au déroulé des risques dans le Business Plan
- Mesure des indicateurs Solvabilité 2 SCR et Capital ORSA sur l'horizon

### 3. Evaluation prospective

#### Définition des indicateurs et des drivers de risque

Les indicateurs, qui feront l'objet d'un suivi et d'une estimation prospective, doivent être définis clairement à l'initialisation de l'ORSA.

- SCR / MCR
- Capital ORSA
- Surplus
- Ratio de couverture
- Résultat
- VAN des résultats



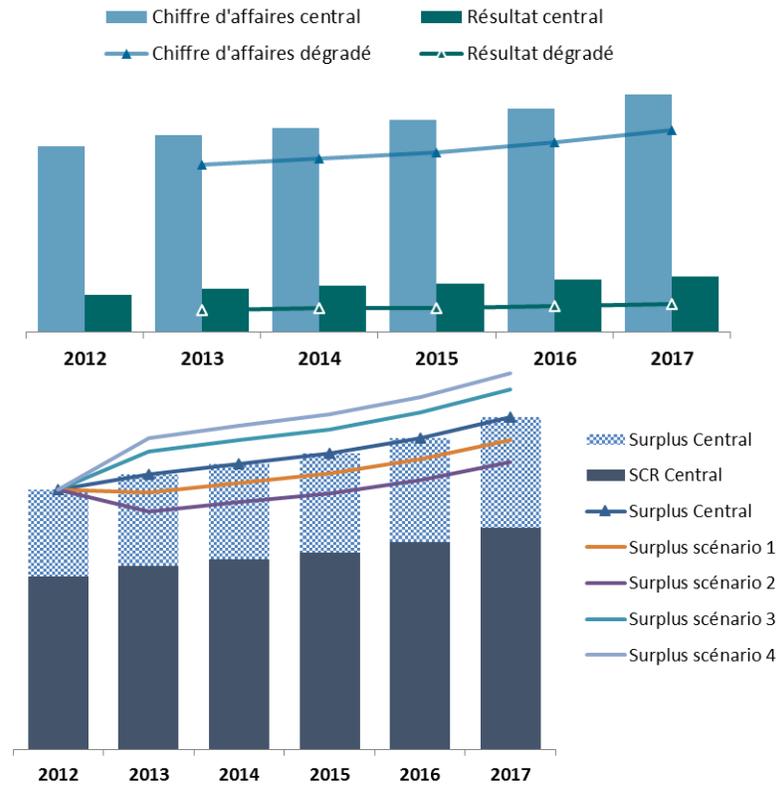
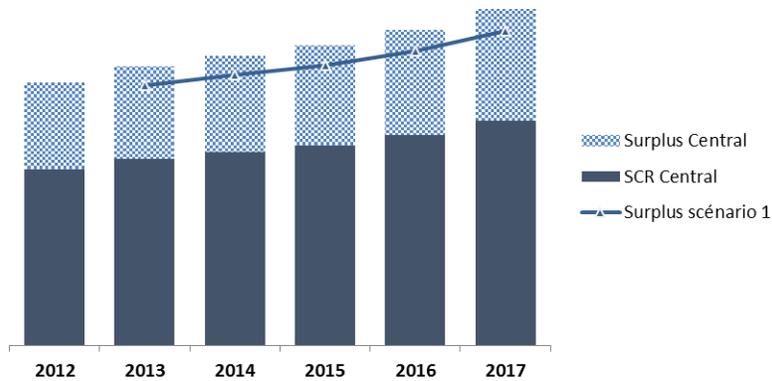
La granularité du suivi est également un sujet essentiel à considérer au démarrage.

### 3. Evaluation prospective

#### Analyse des résultats et construction de scénarii

✿ L'évaluation prospective permet de valider la stratégie de développement au regard des contraintes Solvabilité II et d'en mesurer la sensibilité.

- Une vision centrale n'a de valeur qu'encadrée de scénarii favorables et défavorables
- Et accompagnée des sensibilités en termes de mesures de risques.

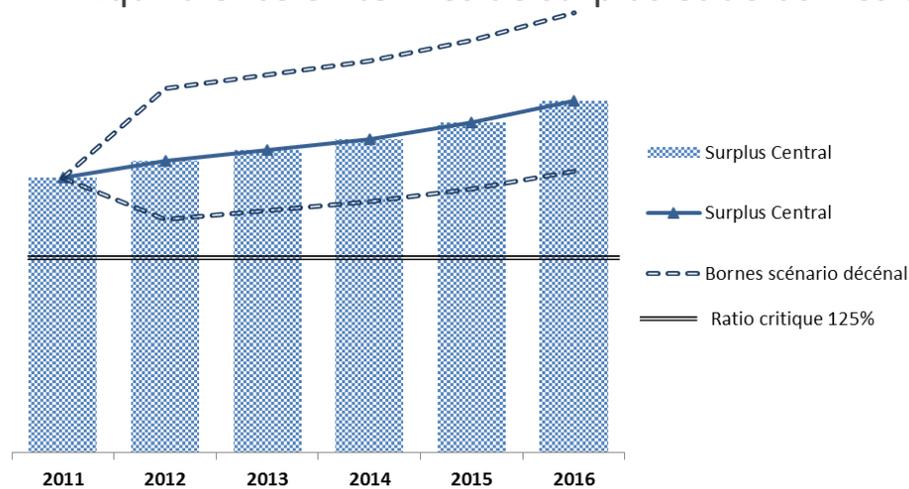


✿ Le référentiel prospectif accompagné des sensibilités permet d'introduire la notion d'appétence.

## 4. Stress test et appétence

### Définition

- ✿ Niveau de risque accepté par une compagnie dans le but d'accomplir ses objectifs de développement.
- ✿ Comment exprimer une appétence au risque ?
  - A l'aide des indicateurs précédemment définis : surplus, ratio de couverture, résultat,...
  - Encadrés par un intervalle de confiance sur un horizon
    - Exemple : sur l'horizon 5 ans, le ratio Solvabilité II sera supérieur à 125% dans 90% des cas
    - Equivalence en termes de surplus et de bornes de résultat acceptés.



- Importance du choix des variables qui vont influencer sur l'évaluation prospective
- Stratégie et appétence au risque doivent être intimement liées.

## Bonnes pratiques ORSA

✿ L'ACPR a relevé certaines bonnes pratiques en matière d'ORSA :

- Plan d'action en face des risques décrits,
- Utilisation de l'ORSA pour revoir l'organisation,
- Utilisation de l'ORSA pour questionner le plan stratégique,
- Exploitation d'outils existants (ex. cartographie des risques),
- Intégration de réflexions stratégiques et d'études spécifiques (ex. risque lié à l'ANI),
- Utilisation de l'ORSA pour améliorer le système de gestion des risques (limites et budgets de risques).

→ Appropriation des indicateurs ORSA par le Conseil d'Administration : certaines décisions stratégiques 2015 devraient être prises à la lumière des indicateurs ORSA (consignation PV)

→ Entrer en processus plus « industriel » de mise en œuvre sur les sujets S2 (Politique ORSA)



# Conclusion

## Conclusion

- ❁ L'ORSA doit être un outil d'aide à la prise de décision stratégique pour le conseil d'administration afin d'identifier les risques auxquels l'entreprise est exposée et prendre en compte la tolérance aux risques de l'entreprise au-delà même de ceux identifiés dans le pilier 1 nécessitant l'allocation de capital.
- ❁ Il a pour but de ne pas se lancer dans un projet sans s'être assuré au préalable qu'il ne met pas la solvabilité de l'organisme en danger, selon ses propres normes et a minima selon Solvabilité 2.
- ❁ L'ORSA doit être réalisé au moins annuellement et à chaque décision stratégique.
- ❁ La transposition de la Directive amènera donc le Conseil d'Administration à devoir approuver et suivre l'ORSA, à approuver les politiques écrites. Le Conseil devra également garantir l'indépendance des responsables des fonctions clés.

## Conclusion

- ❁ L'ORSA est-il un outil prédictif et décisionnel pour la gouvernance ?
- ❁ D'après l'ACPR, au 31/12/2013, il ne l'est pas encore. A partir du 1/01/2016, il devrait l'être mais l'effort d'appropriation de cet outil de dialogue sera long.
- ❁ L'ORSA devrait être considéré comme une opportunité et non comme une contrainte réglementaire.
- ❁ Pierre angulaire de Solvabilité 2, il ne peut en revanche, pour un bon fonctionnement, s'apprécier sans l'existence des autres volets du système de gouvernance tels que la notion de Fit & Proper, les fonctions clés et les politiques écrites.



Des questions?



Actuelia  
12, avenue de la Grande Armée  
75017 Paris

David Fitouchi  
david.fitouchi@actuelia.fr  
06 60 72 90 99

[www.actuelia.fr](http://www.actuelia.fr)