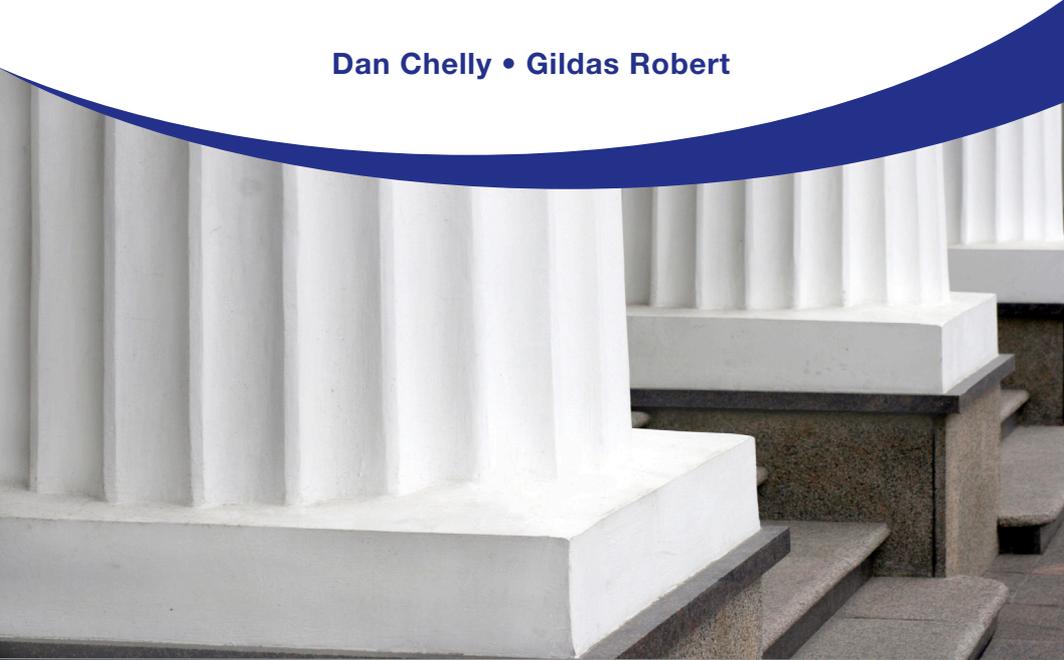


 **Les
Essentiels**

Gérer les risques sous Solvabilité 2

Dan Chelly • Gildas Robert



L'ARGUS EDITIONS
de l'assurance

Les enjeux de la gouvernance sous Solvabilité 2

Les nouveaux enjeux dans la gestion des risques des assureurs

Les crises financières et économiques qui ont marqué le monde depuis le siècle dernier ont mis en lumière la nécessité de renforcer la sécurité et la fiabilité des organisations. Le risque étant une partie intégrante du management de toute société, industrielle ou de services, la question de sa gestion et de sa maîtrise revêt une nécessité majeure.

Face aux nombreuses définitions de la notion de risque et aux difficultés de perception et d'appréhension du risque, différents organismes ont tenté ces dernières années de coordonner les définitions et les méthodologies de gestion du risque. Les scandales d'Enron et de Worldcom au début des années 2000 ont conduit à la mise en place de nouvelles lois et règles comptables visant à une meilleure transparence, notamment la loi Sarbanes Oxley et la loi de Sécurité Financière en France. Plus récemment, l'approche ERM (Entreprise Risk Management) définie par le COSO 2, puis par l'ISO 31000, en 2009, dont une version révisée devrait sortir fin 2017 ou début 2018, vient appuyer ces nouvelles réglementations en fournissant un cadre de référence à une gestion globale des risques.

Les entreprises d'assurance sont au cœur des sociétés et des économies. Elles soutiennent le fonctionnement de l'économie en garantissant la sécurité des investissements industriels et en assurant la couverture économique et sociale des particuliers. Le mécanisme de la mutualisation leur permet en effet de souscrire des risques que les agents individuels ne sont pas en mesure de supporter seuls. Néanmoins, en acceptant de gérer les risques de l'économie dans son ensemble, les

entreprises d'assurance représentent potentiellement, même si ce point fait débat, un risque spécifique pour l'économie : le risque systémique.

La directive européenne Solvabilité 1 a permis dans un premier temps de protéger les assurés et l'économie du risque de faillite d'un assureur. Mais la complexification de l'environnement économique et financier a mis en lumière certaines faiblesses de cette première norme : calcul forfaitaire éloigné de la réalité des risques assurés, négligence de la gouvernance et des exigences en matière de gestion des risques, etc.

La réforme Solvabilité 2, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016, va donc plus loin et apporte également des réponses aux lacunes de Solvabilité 1. Outre la définition d'un nouveau cadre d'évaluation des exigences en matière de capitaux réglementaires, Solvabilité 2 présente une vision globale de la gestion des risques intégrant à la fois des aspects quantitatifs et des aspects qualitatifs. Ce nouveau cadre prudentiel permet donc de positionner la gestion des risques au cœur des préoccupations des entreprises d'assurance.

L'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment : évaluation interne des risques et de la solvabilité) est à ce titre un élément essentiel de la réforme Solvabilité 2. L'ORSA doit conduire les assureurs à établir un pilotage par la solvabilité, garantissant une place essentielle à la vision prospective en termes de gestion des risques et d'alimentation des réflexions stratégiques.

Quelques mois après son entrée en vigueur, nos retours d'expériences nous permettent de confirmer l'utilisation pertinente de l'ORSA par les acteurs qui ont su dépasser la seule mise en œuvre à des fins de conformité réglementaire. Nous avons pu voir des Conseils d'Administration objectiver leur prise de décision à l'aide des projections du business plan offertes par l'ORSA.

Solvabilité 2 a également amené à une reconfiguration des acteurs en présence et à de nombreux rapprochements et partenariats, aidé en cela par d'autres évolutions réglementaires telles que l'ANI (accord national interprofessionnel) pour les contrats collectifs en santé, ou encore la loi Hamon pour les assurances emprunteurs. Le coût même de la mise en place de la Directive, en dépit du principe de proportionnalité, a poussé de petits acteurs à se réunir sous différentes formes. Au-delà, les organisations et processus de décisions ont dû être revus pour alimenter et soutenir les processus itératifs propres à la gestion des risques.

Cet ouvrage s'inscrit en 2017 après une mise en œuvre et des investissements majeurs réalisés par l'ensemble des acteurs du marché sur leur dispositif de gestion des risques. Il vise à fournir au travers de nos retours d'expériences, des bonnes pratiques de place et des positions de doctrine de l'ACPR, les clés essentielles pour mettre en place un système de gestion des risques adéquat, fonctionnel et compatible avec les exigences de l'ORSA. L'ORSA, prélude d'un ERM du futur qui pourrait dépasser, à terme, le seul monde de l'assurance.

Sommaire

Introduction	7
1. Appréhender la notion de « risque »	11
Qu'est ce que le risque ?	11
L'appréhension du risque ?	16
Les démarches de gestion du risque	21
Les spécificités du risque dans le secteur de l'assurance	27
2. Le cadre réglementaire de Solvabilité 2	31
Le besoin de réglementation prudentielle	31
Les risques sous Solvabilité 2	37
Le cadre réglementaire de l'ORSA	44
Groupe Prudentiel	48
Les impacts de Solvabilité 2 pour la gestion des risques dans l'assurance	48
3. Mise en œuvre opérationnelle d'une gestion transverse des risques	51
Les grandes étapes de la déclinaison opérationnelle	51
Quelle organisation pour mettre en œuvre une gestion transverse des risques ?	57
En pratique, qui fait quoi ?	66
4. La détermination du profil de risques	69
L'identification des risques	69
La quantification / évaluation des risques : mise en œuvre opérationnelle	76
Modèle ORSA : comment évaluer les risques ?	84
5. Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques	89
Vue d'ensemble des principes d'appétence, de tolérance et de limite	91
Principes d'abandon, de réduction, d'acceptation, de financement et de transfert du risque	93
Mise en œuvre opérationnelle	96
Les spécificités pour les groupes	107
6. Processus de revue systématique des risques et de la solvabilité	109
Processus de suivi des risques	109
Les processus stratégiques	114
Le reporting ORSA	120
Index alphabétique	123

Appréhender la notion de « risque »

1. Qu'est ce que le risque ?

1.1 Des définitions convergentes du risque

Le risque a pendant longtemps été considéré comme une loi « divine » parfois vengeresse sous l'angle des catastrophes naturelles. Les explications plus scientifiques étant souvent proscrites. L'Homme ne parvenait ainsi à percevoir ni le moment de la survenance du risque, ni son ampleur faute de tenter même de trouver une autre explication. Les difficultés à appréhender le risque de façon moins passionnelle en a différé d'autant les tentatives de maîtrise ou, au sens plus large, de gestion de ce risque.

Aujourd'hui, lorsque l'on prend les premières définitions du dictionnaire sur le mot « risque », on voit se détacher deux grandes notions qui en donnent les axes principaux d'orientation :

- **première notion** : probabilité, possibilité, aléa, exposition, etc.

Elles amènent à considérer le risque comme incertain. Il est donc possible que l'événement ne se produise pas. En d'autre terme, si on parle de « risque », c'est que la probabilité de sa réalisation n'est pas mathématiquement égale à 1 mais inférieure.

- **seconde notion** : danger, sinistre, perte, dommage, etc.

Elles abordent les répercussions négatives de la survenance de ce risque. Il s'agit là des conséquences ou des effets défavorables que l'on anticipe. On pourra ici parler des enjeux « perçus » liés au risque.

L'équation du risque :

(Probabilité, aléa, etc.) x (Conséquences, effets... a priori négatifs) = RISQUE

Ces notions se retrouvent également dans les définitions plus scientifiques qui résumement le risque à la combinaison ou conjugaison de la probabilité d'un événement et de sa conséquence. En effet, les approches mathématiques visent le plus souvent à déterminer la probabilité que l'on a de perdre tel ou tel montant.

Plus récemment, le référentiel ISO Guide 73-2009 « Management du risque - Vocabulaire », révisé dans le cadre de la norme ISO 31000 de « Management du risque », a rapproché davantage la notion de risque à la non-réalisation des objectifs de l'organisation : « le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs ». On y retrouve toutefois les notions d'incertitudes et de conséquences susceptibles de détourner l'entreprise de ses objectifs cibles. Ces éléments sont d'ailleurs détaillés à la suite de cette définition sous forme de notes intéressantes pour mieux appréhender cette définition :

- NOTE 1 : Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente.
- NOTE 2 : Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier).
- NOTE 3 : Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux.
- NOTE 4 : Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (incluant des changements de circonstances) et de sa vraisemblance.
- NOTE 5 : L'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance. »

À quelques détails près, les différentes définitions du risque convergent vers des notions assez proches telles que résumées dans la formule « L'équation du risque » ci-dessus.

Pour sa part, la définition du risque par l'ISO sous l'angle de l'objectif s'inscrit dans une dynamique propre aux organisations qui cherchent à s'investir dans un projet et donc à « entreprendre ».

1.2 Entreprendre, c'est prendre des risques

Entreprendre, c'est se définir des objectifs et prendre le risque de ne pas les atteindre. C'est aussi oser prendre des décisions, et donc également prendre le risque de se tromper, de faire le mauvais choix.

Quelque soit la forme de l'organisation à but lucratif ou non, il existe, dans le simple fait de se lancer et de se fixer des objectifs, un ou des risques.

En effet, pour une entreprise, d'ailleurs comme pour un être humain, les simples faits de vivre, de survivre ou de croître - qui sont d'ailleurs des objectifs en soit assez différents - sont constitutifs de nombreux risques.

Les risques sont partout sur le parcours d'un entrepreneur. Lors de son lancement tout d'abord, au moment d'investir, de se développer, de fusionner, de traverser des crises ou enfin lors d'une sortie sous forme de cession.

Des risques partout... mais alors pourquoi donc entreprendre ?

L'entrepreneur va investir dans l'espoir de tirer un profit. Ce gain se fera sous forme d'une rentabilité de son investissement et/ou d'une plus-value sur la valeur de revente de l'entreprise. Ce retour sur investissement doit nécessairement être en cohérence avec le risque pris pour que l'entrepreneur ait le souhait de l'obtenir. Ce dernier fait alors un pari sur l'avenir en ayant connaissance, dans la mesure du possible, des difficultés qu'il pourrait rencontrer sur son parcours.

Remarque. Le risque n'est pas nécessairement lié au gain. Il est également possible d'entreprendre, et donc de prendre des risques, dans une logique caritative ou encore d'actions sociales avec un objectif qui ne sera pas financier mais avec des enjeux qui eux peuvent l'être. L'article L. 310-4 du Livre III du code de la mutualité en témoigne : « Le plan de financement prévisionnel expose les modalités selon lesquelles la mutuelle ou l'union assure, au cours des cinq premiers exercices comptables, le financement des investissements nécessaires à la réalisation des actions de prévention ou à la création des établissements ou services à caractère social, sanitaire, médico-social ou culturel, les investissements qu'elle envisage de développer ainsi que les conditions selon lesquelles elle assure l'équilibre des dépenses et des recettes d'exploitation. »

L'entrepreneur se fixe donc un objectif et utilise des moyens pour y parvenir. Ces moyens sont notamment les ressources humaines, les locaux, les leviers financiers, les systèmes d'information, etc. Chacune de ces ressources est elle-même exposée à des risques susceptibles d'en empêcher le bon fonctionnement (grève du personnel, indisponibilité du système d'information ou des locaux, investissement financier défavorable, défaut de couverture d'un actif, défaut de paiement d'un client...).

IMPORTANT

Un des risques qui émerge depuis quelques années est le fait que tout entrepreneur doit dorénavant s'interroger sur les coûts directs ou indirects de la préservation ou de l'utilisation de ressources « gratuites » telles que l'air et l'eau. En effet, il est difficile de dire quel sera demain le coût de ces ressources et du maintien de leur qualité. L'entrepreneur pourrait également voir sa responsabilité engagée lorsqu'il finance des activités susceptibles de dégrader ces ressources.

Entreprendre c'est créer de la valeur. Créer de la valeur pour l'actionnaire ou encore créer de la valeur pour les clients par le renouvellement de gamme de produit, la proposition de nouveaux services associés... Or, il est vrai qu'il est difficile de s'attendre à une quelconque création de valeur sans prise de risque.

Ainsi, ce pari pris par l'entrepreneur sur l'avenir s'appuie nécessairement sur le fait d'accepter une certaine dose de risque. On parle alors d'une notion d'acceptabilité du risque qui se traduit par un appétit particulier pour le risque ou une réelle aversion lorsque l'on cherche de toute part à l'éviter. Le niveau de risque sur lequel on est prêt à se positionner se nomme l'**appétence aux risques** (notion de penchant naturel ou de motivation au sens littéral).

IMPORTANT

L'appétence au risque devrait être définie d'elle-même et devrait donc théoriquement être indépendante de la perception que l'on a du ou des risques. Cet exercice est toutefois difficile. La perception que l'on a du risque, souvent de nature historique, conjoncturelle ou culturelle, a tendance à biaiser son appréhension et donc les prises de décision qui y sont liées. À titre d'illustration, les banquiers ont longtemps pensé que le milliard de dollars perdu par la banque Barings était un maximum qui ne serait plus atteint... avant l'affaire Kerviel qui aura coûté 4,9 milliards d'euros à la Société Générale.

Cette appétence est finalement la somme que l'on est prêt à mettre en jeu, c'est-à-dire à perdre, au regard d'un retour sur investissement escompté. Mais pour accepter ce risque encore faut-il le visualiser, avoir une idée des moyens de maîtrise disponibles pour l'encadrer et le maintenir au niveau souhaité... du moins pour les risques pour lesquels cela est possible ! En effet, on n'est pas toujours maître de sa prise de risque.

1.3 Les risques souhaités et ceux à éviter

Nous l'avons vu, entreprendre nécessite l'acceptation d'une prise de risques. Or, l'entreprise est confrontée à différentes natures de risques sur lesquels elle dispose ou non de marge de manœuvre dans la maîtrise. Il en existe plusieurs sortes.

► Des risques acceptés propres à la stratégie de l'entreprise

On les prend alors en toute connaissance de cause puisqu'ils sont propres à l'activité principale de l'entreprise et que l'on peut espérer en tirer un gain, une marge ou une certaine forme de rémunération du risque pris. On parle alors de risques « métiers » tels que les risques de souscription pour l'assureur ou les risques de crédit pour les banques de détail.

► Des risques endogènes

Ce sont ceux qui trouvent leur source en interne - que l'on cherche à éviter et qui sont souvent liés à un mauvais encadrement des risques acceptés. On peut ranger aisément dans cette catégorie les différentes défaillances et dysfonctionnements tels que les erreurs de saisie, les fraudes internes ou encore les défauts de conformité aux lois et règlements qui ont pris une plus grande ampleur avec la judiciarisation de la société.

► Des risques exogènes souvent inacceptables

Ce sont ceux sur lesquels on maîtrise rarement la survenance mais dont il est possible de limiter éventuellement l'impact. Ils font souvent l'objet de plan de continuité d'activité pour les plus classiques que sont les risques susceptibles d'entraîner pour conséquence une indisponibilité des hommes, des locaux ou des systèmes d'information. Il s'agit souvent de risque de destruction du siège, de crue d'un fleuve, de pandémie...



CONSEILS

Dans un article de juin 2012 de la Harvard Business Review, *Managing Risks : A new framework*, Robert S. Kaplan et Anette Mikes réalisent un découpage en trois catégories très proches dans l'esprit de ce qui vient d'être cité (les deux premières catégories sont inversées par rapport aux propos ci-dessus) :

- **Catégorie 1** : *Preventables risks*, les risques endogènes évitables sur lesquels l'entreprise n'a pas d'espérance de gains ;
- **Catégorie 2** : *Strategy risks*, les risques pris volontairement sur lesquels on dispose d'une espérance de gain ou une satisfaction attendue ;
- **Catégorie 3** : *External risks*, les risques exogènes incontrôlables.

On pourra également distinguer plus simplement les risques dits « spéculatifs » pris intentionnellement sur lesquels l'entreprise dispose d'une espérance de gains (les risques « métiers »), des autres risques que l'on considère comme subis.

► Se risquer c'est vivre

Finalement nous pouvons dire que pour une entreprise, le meilleur moyen de ne pas prendre de risque, serait d'être déjà « morte ». En effet, de nombreux risques sont exogènes et donc liés à son environnement et non à une prise de décision particulière. L'entreprise, sans même le vouloir, s'inscrit irrémédiablement dans le mouvement (évolution réglementaire, obsolescence des technologies, entrée de nouveaux concurrents, disruption du marché sur lequel elle est positionnée, etc.).

► Le risque comme opportunité

Il est intéressant de noter que l'analyse de certains de ces risques peut également ouvrir des portes sur des opportunités de nouveaux marchés, de nouveaux produits, etc. Le schéma des cinq forces de Porter qui vise à observer les différentes natures de concurrences pour établir sa stratégie peut également être utilisé - en l'extrapolant - pour illustrer certains des risques portant sur l'environnement de l'entreprise. Ces cinq éléments poussent l'entreprise à se positionner dans son environnement et donc à prendre des risques.

Gérer les risques sous Solvabilité 2

Dan Chelly

Directeur métier Risk Management au sein d'Optimind Winter, société de conseil en actuariat et gestion des risques, Dan Chelly est expert en gestion qualitative des risques. Diplômé d'un DESS Banque-Assurance de Paris-Dauphine et certifié ARM54, il a été Directeur des risques opérationnels groupe d'une banque et accompagne depuis 2008 les assureurs. Enseignant à l'ENASS, il est également enseignant et jury du CEFAR (Certificat de l'AMRAE). Il est membre de la commission scientifique permanente de l'AMRAE.

Gildas Robert

Directeur métier Actuarial Services au sein d'Optimind Winter, diplômé de l'Institut de science financière et d'assurances, Gildas Robert est membre qualifié de l'Institut des actuaires et titulaire du diplôme CERA délivré par la formation Expert ERM. Il intervient auprès des assureurs, institutions de prévoyance et mutuelles sur leurs problématiques actuarielles liées notamment aux grands chantiers de mise en place des trois piliers de Solvabilité II.

L'analyse par les risques est le fondement de la réforme du régime prudentiel issu de la directive Solvabilité 2. Cet ouvrage revient sur les retours d'expérience de la place depuis l'entrée en vigueur de la directive, le 1^{er} janvier 2016.

Pour se développer et faire face aux évolutions tant règlementaires, technologiques que sociétales, les organismes d'assurances doivent savoir gérer les risques auxquels ils s'exposent. En effet, la maîtrise de ces derniers, source de sécurité mais aussi d'opportunités sur un marché concurrentiel, s'incorpore désormais directement dans leur stratégie d'entreprise. La gouvernance tend progressivement à utiliser des outils tels que l'ORSA comme outil d'aide à la décision. Elle s'appuie ainsi sur une approche stratégique et opérationnelle du risque.

C'est pourquoi l'ouvrage aborde les différentes acceptations du risque, les concepts de l'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment), de la gestion transverse et du profil de risques, ou encore le processus de reporting systématisé auprès des organes de gouvernance.

À vocation pratique et pédagogique, l'ouvrage intègre de nombreuses infographies, focus, exemples et idées clés.

Avec les contributions des membres du PCOW Solvabilité II, Pôle de Compétences Optimind Winter, notamment : **Sylvain Detroulleau, Mouna Gassy, Thomas Kutter-Bozec, Audrey Loiseau, Antoine Van Den Berg, et les contributeurs de la précédente édition.**