



INSTITUT DES  
**ACTUAIRES**

[www.institutdesactuaires.com](http://www.institutdesactuaires.com)

Éclairer les risques, tracer l'avenir

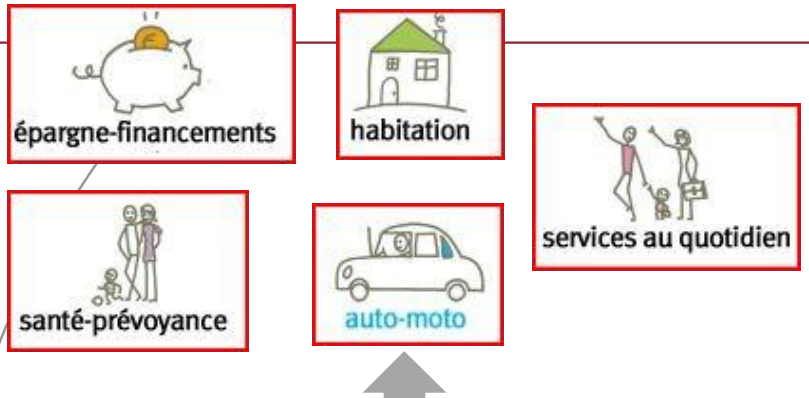
# L'appétence supervisée par un Conseil d'administration: cas d'un assureur en formule standard

Cette présentation ne doit  
pas être dissociée des  
commentaires oraux qui  
l'accompagnent

Institut des actuaires, 7 avril 2016, Lille  
Groupe MAIF, RICHARD Maxime  
EY, DERIEN Anthony

# Tour d'horizon sous Solvabilité 2

## Besoin des sociétaires



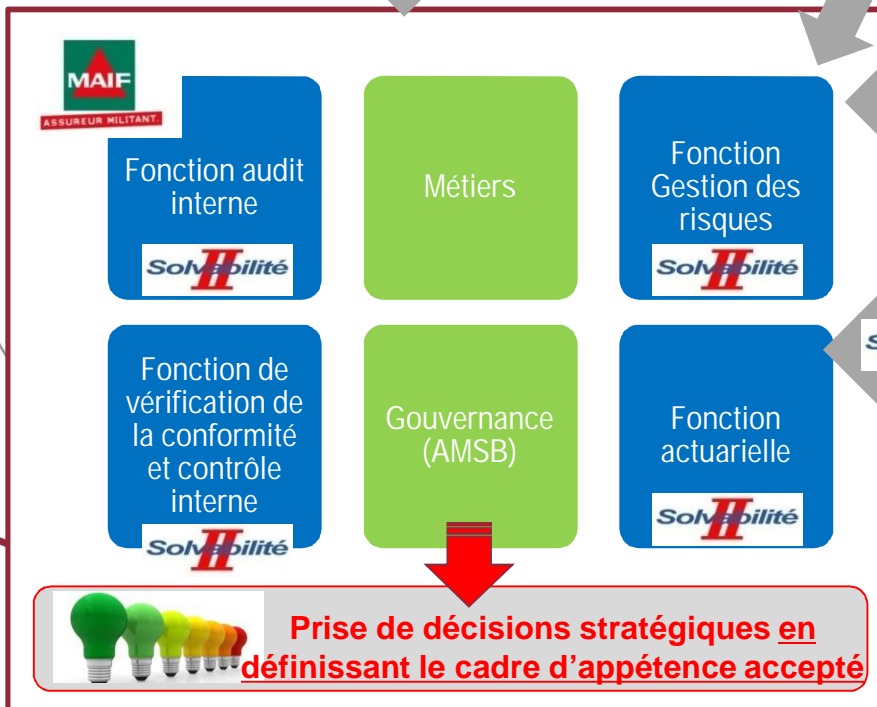
Placements (Bourse, ...)

Réseau de prestataires

Réassurance

...

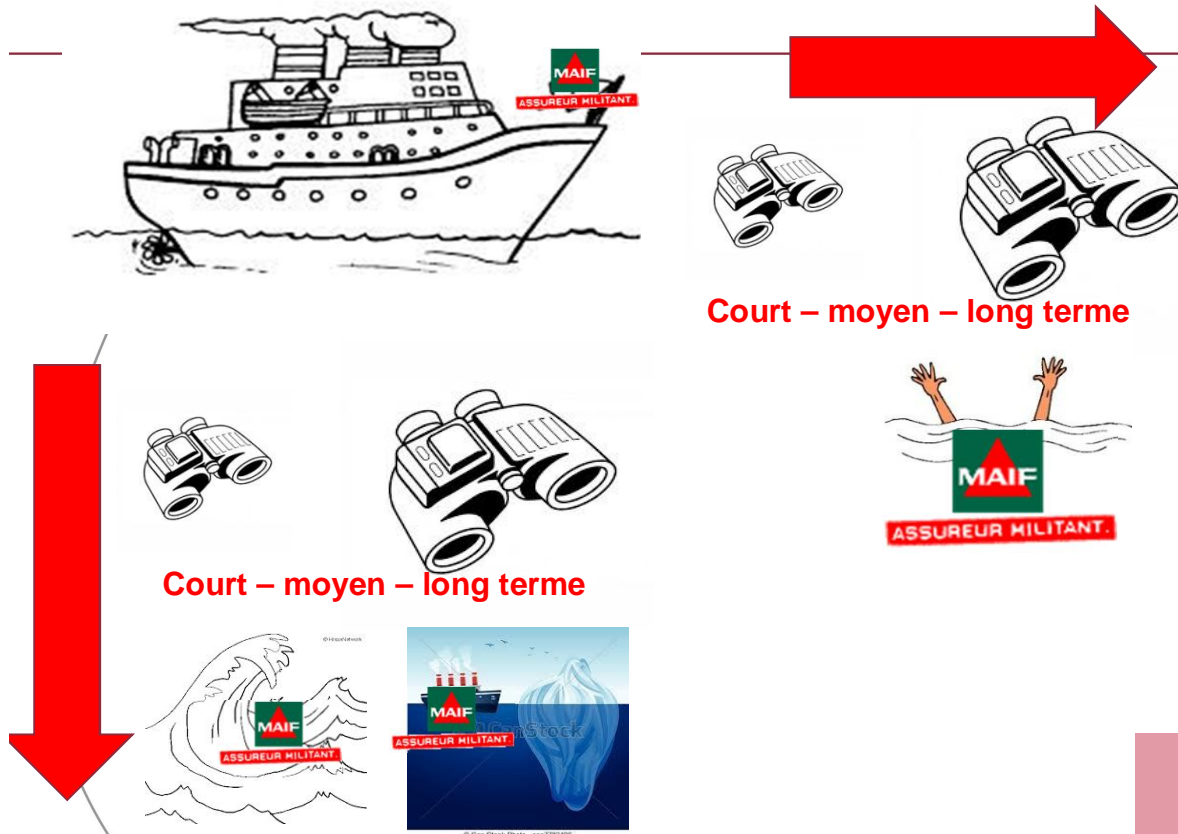
Obligations standards d'une entreprise : compte aux normes comptable françaises, liasse fiscale...



	MAIF	ACPR	Public	BCE
Rapport actuariel (RA)	X	X à la demande		
Quantitative Reporting Templates (QRT)	X	X	X	X avec des besoins spécifiques
Solvency and Financial Condition Report (SFCR)	X	X	X	
Regular Supervisory Report (RSR)	X	X		
ORSA	X	X		
Politiques S2	X	X à la demande		
Cartographie tous risques ou tous autres supports	X	X à la demande		

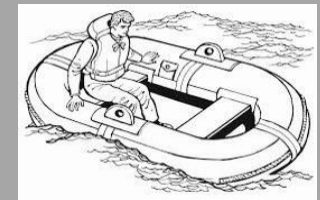
# Illustration de la démarche avec un paquebot

INSTITUT DES  
**ACTUAIRES**



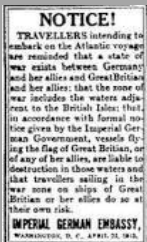
## Actions de management d'urgence

(préparation à l'avance de réactions militantes face à des situations de stress importants ou extrêmes)



**2 finalités : anticipation et pro-activité**

**Décision de gestion**  
(ajustement régulier de la stratégie et de la prise de risque)



# L'appétence cadre la prise de risque

L'ORSA est un dispositif qui doit être intégré aux processus de pilotage et de décision de l'entreprise.  
Ainsi, 3 niveaux de fonctionnement et d'indicateurs peuvent être envisagés.

## 3 niveaux de fonctionnement et d'indicateurs

Stratégie : définition des orientations stratégiques (Conseil d'administration)

- Fixation des objectifs de rentabilité et de solvabilité de l'entreprise (politiques de développement et financière)
- Définition de l'appétence et de la préférence aux risques

Pilotage : mise en œuvre de la stratégie (Direction générale et Direction des risques)

- Allocation des objectifs de rentabilité et de consommation de fonds propres à la maille de pilotage (par activité, en cohérence avec le business plan)
- Coordination du dispositif de gestion des risques

Opérationnel

- Gestion des activités (souscription, tarification, réassurance, adossement actif/passif, allocation d'actifs...) encadrées par des politiques métiers et des limites de risques et seuils d'alerte

Objectifs des indicateurs

### Appétence

Participer aux décisions stratégiques (mise en place d'un plan de financement, abandon d'un projet...) et valider la politique globale de gestion des risques

Stratégie

Impacts des décisions de pilotage sur la stratégie

Pilotage

### Tolérances

Encadrer l'activité de l'entreprise au regard des risques encourus

Impacts des décisions opérationnelles sur la rentabilité et/ou la solvabilité

Gestion opérationnelle

### Limites opérationnelles

Gérer et maîtriser les risques sur un domaine (souscription, réassurance, financier...)

## Appétence au risque

- Niveau de risque agrégé qu'une entité est prête à prendre en vue de la poursuite de son activité et afin d'atteindre ses objectifs stratégiques (rentabilité, croissance, mix produit...), à l'horizon de son plan stratégique

*Exemple 1* : ratio de couverture annuel du SCR > 500 % pour tous les tests de résistance retenus

*Exemple 2* : évolution des fonds propres > 0 % pour tous les tests de résistance retenus

## Tolérance au risque

- Niveau de risque maximum alloué à chaque famille et catégorie de risque, déterminé en fonction de l'ampleur et les types de risques que l'organisme est prêt à tolérer afin de réaliser ses objectifs stratégiques dans le respect du cadre d'appétence pour le risque global.
- Comme l'appétence au risque, elle est définie au travers de plusieurs métriques.

*Exemple* : le SCR alloué au risque de marché représente 50% du SCR Total

## Limite opérationnelle de risque

- Limites opérationnelles en encadrant l'activité de sorte qu'elle reste dans le cadre de ses tolérances aux risques.

*Exemple* : limitation de la poche BBB à 5% du portefeuille des actifs

- L'appétence au risque :

- correspond au risque maximal qu'une entité accepte de prendre dans l'optique d'atteindre ses objectifs stratégiques ;
- se définit en lien avec la stratégie de l'entreprise ;
- s'exprime à l'aide d'indicateurs macros, dont les niveaux sont fixés par le Conseil d'administration.

## Indicateurs d'appétence au risque du Groupe MAIF

Dimensions	Solvabilité	Volume d'activité / stratégie
Les métriques retenues pour le Groupe MAIF	Ratio de couverture basé sur : <ul style="list-style-type: none"><li>• SCR</li><li>• capital ORSA</li></ul>	Fonds propres normes françaises

L'appétence doit être exprimée comme un couple cohérent : Valeur patrimoniale et Solvabilité.

Les étapes de travail ont été :

1. Deux propositions « techniques » ont été présentées ;
2. Balayage des données historiques ;
3. Mesure des points bas ou principaux différentiels dans l'ORSA 2014 ;
4. Trajectoire du plan stratégique selon les indicateurs ;
5. Réajustement du point bas du taux SCR du nouveau plan stratégique en raison d'évolutions méthodologiques ou de mesures transitoires.

Points de vigilance :

- Les tests de résistance ORSA 2014 ont une typologie et un calibrage différents des tests de résistance ORSA 2015 en cours de préparation à l'époque ;
- Une absence de visibilité sur la reconnaissance de fonds propres auxiliaires par le contrôleur ;
- Les taux SCR des années précédentes ont été calculés sur les spécifications techniques EIOPA en date.



## • Proposition A : appétence avec une calibration pouvant nécessiter des actions de management fréquentes

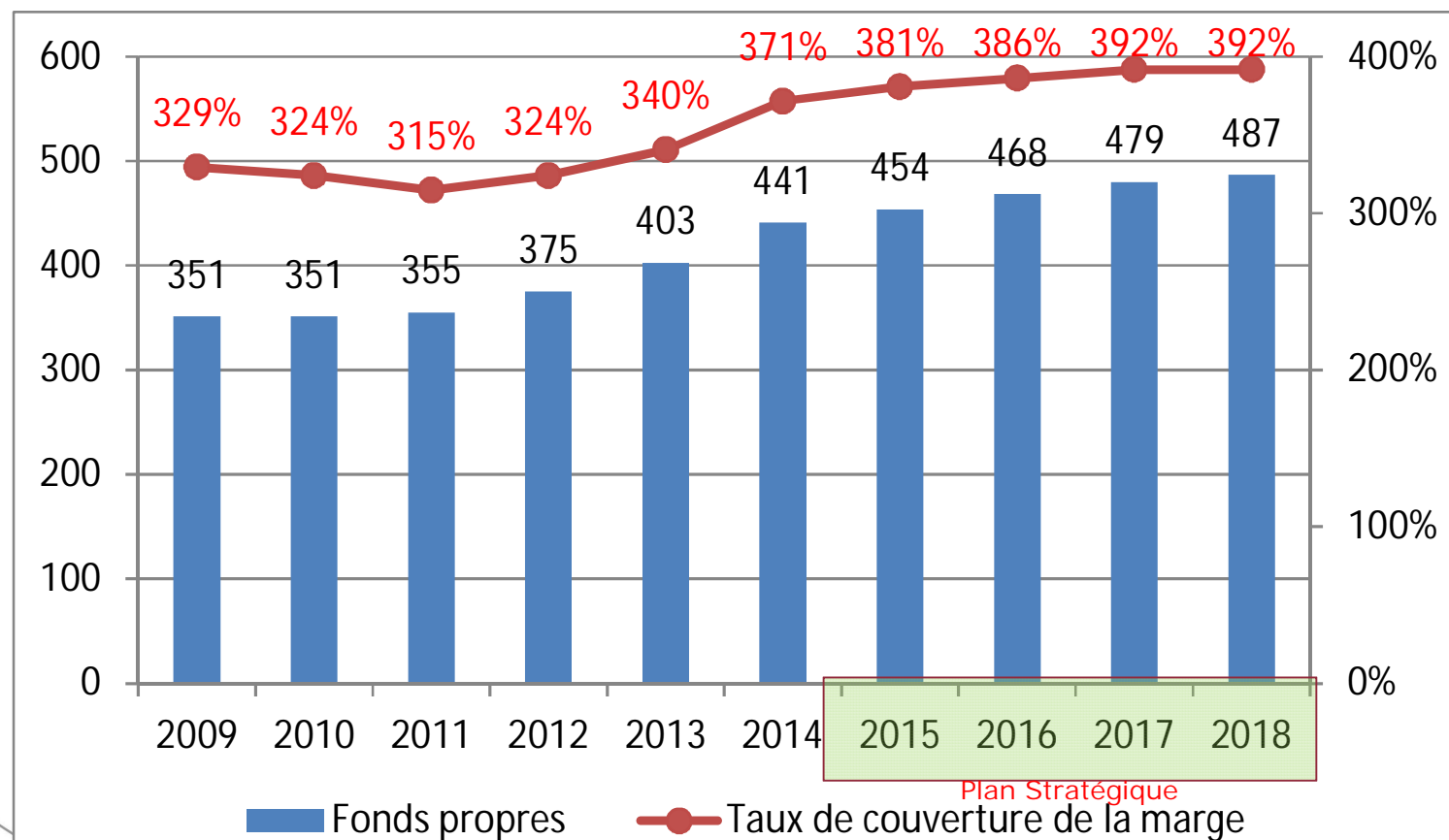
- Taux de couverture SCR : supérieur à 228%
- Taux de couverture capital ORSA : *l'indicateur est en cours de construction. Il est impossible de fixer sa valeur à ce jour*
- Fonds propres NF : fonds propres au minimum à 380 M€ à l'horizon du plan stratégique

## • Proposition B : appétence avec une calibration pouvant nécessiter des actions de management en cas de stress importants

- Taux de couverture SCR : supérieur à 148%
- Taux de couverture capital ORSA : *l'indicateur est en cours de construction. Il est impossible de fixer sa valeur à ce jour*
- Fonds propres NF : fonds propres au minimum à 362 M€ à l'horizon du plan stratégique

## • Autres alternatives à débattre

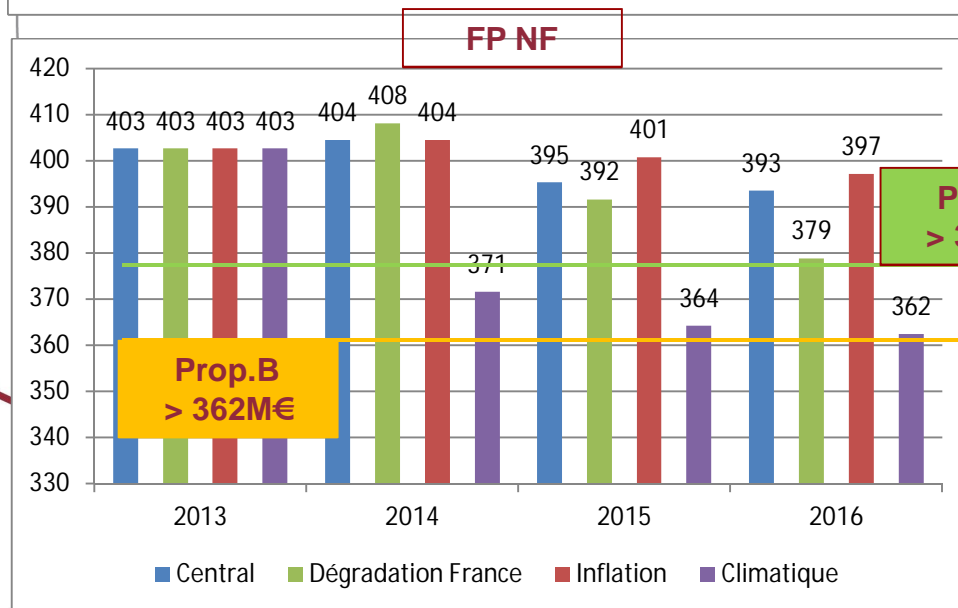
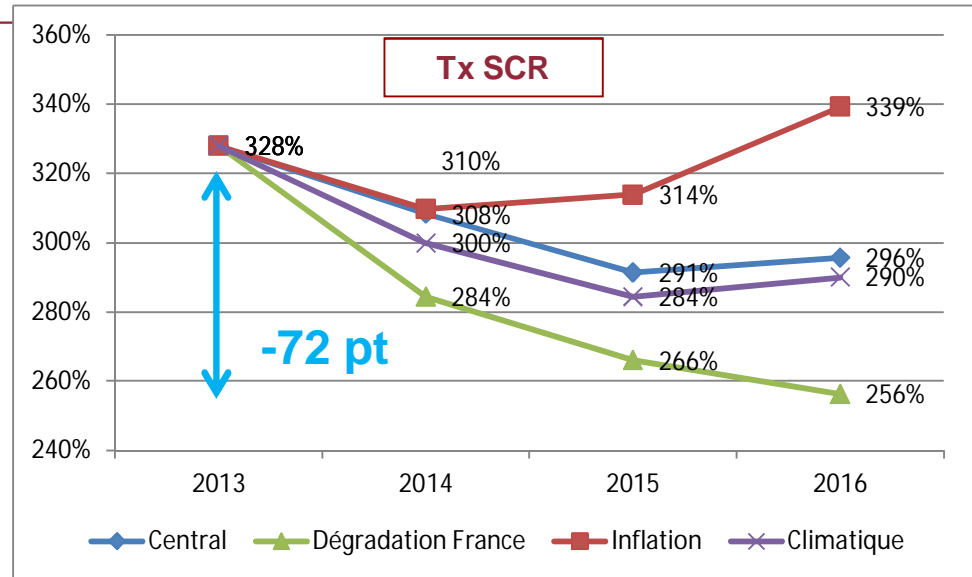
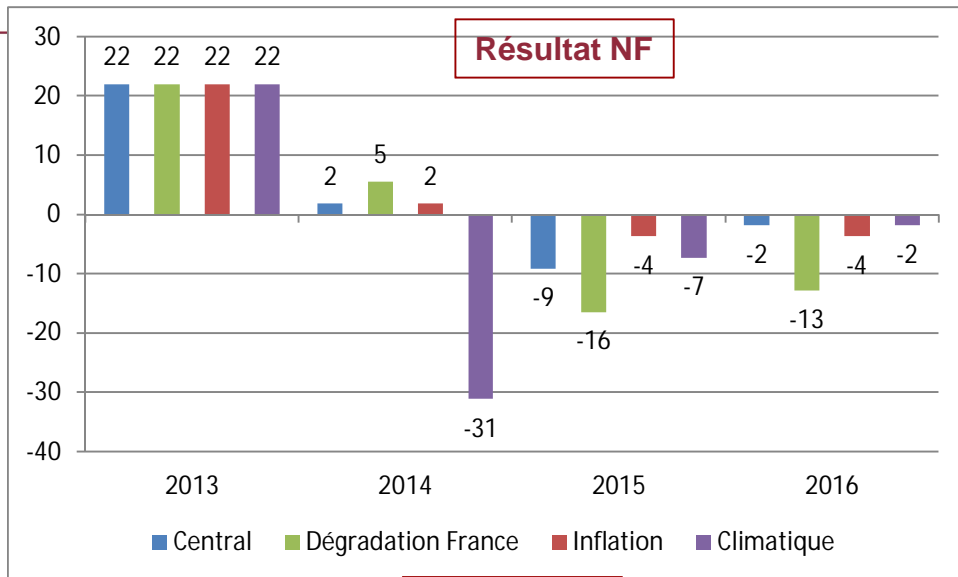
# Fonds propres NF pour une société fictive



Le point bas observé des Fonds propres est 351M€ en 2009.

# Résultats ORSA 2014 (société fictive)

## Scénario central vs tests de résistance (NF et S2)



### Résultat NF

Point bas observé : -31 M€

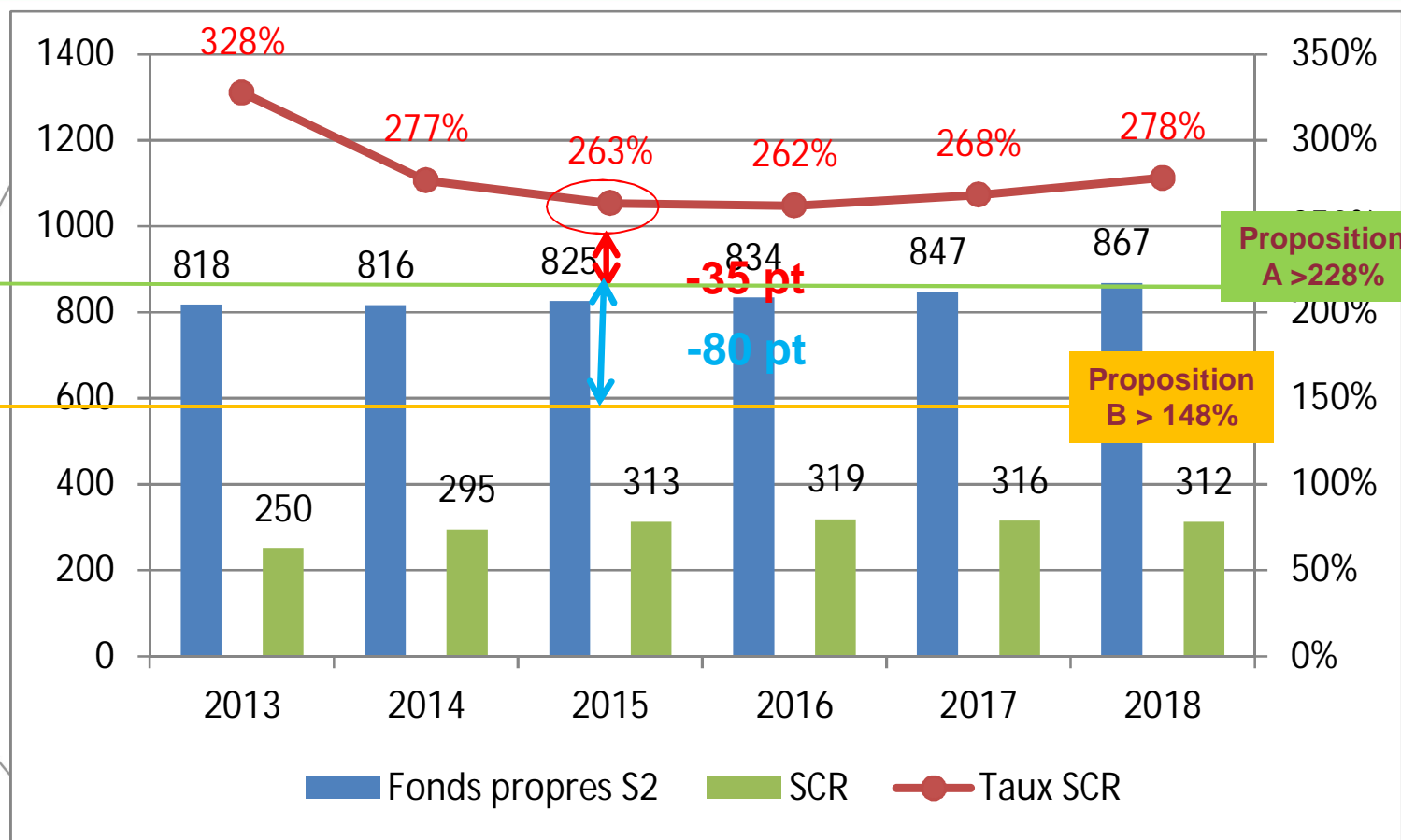
### Fonds propres NF

Point bas observé : 362 M€

### Taux de couverture SCR

Différentiel maximum vs point bas : - 72 pt

# Taux de couverture S2 du plan stratégique 2015-2018 pour une société fictive



• Points d'attention :

- -35 pt pour les évolutions de méthodes & mesures transitoires

- -80 pt de différentiel des tests de résistance (réf ORSA 2014 de -72 pt) plus -8 pt d'incertitude

- Avertissement : saisonnalité inconnue

**Le point bas du taux SCR est de 263% hors impacts méthodologiques et mesures transitoires. Après intégration des effets méthodologiques et mesures transitoires, le taux SCR le plus bas serait de 148%.**

# Déclinaison de l'appétence aux risques au sein de l'organisation : Général (1/4)

- La détermination des seuils de l'appétence aux risques est généralement réalisée à partir d'une approche top down :
  - Ces seuils doivent être confortés par la mise en place d'indicateurs spécifiques aux métiers et doivent faire l'objet d'un suivi dans le temps.
- Mise en place de formation « opérationnelle » au sein des différentes directions de l'entreprise :
  - Ces différentes formations réalisées avant / après la déclinaison de l'appétence aux risques permettra à chacun d'apporter sa contribution à la culture des risques au sein de l'entreprise. Les opérationnels doivent être conscients des impacts de Solvabilité 2 (documentation, coût du capital, culture du risque, ...)
- Mise en place de comités dédiés, à périmètre variable :
  - Différents comités doivent être organisés afin d'être les relais de la déclinaison de l'appétence aux risques. Ils seront les sponsors pour la définition de tableau de bords, de suivi des indicateurs, de révision des politiques de souscription, de renforcement des contrôles, ...
- Complétude de la cartographie des risques :
  - La cartographie des risques ne doit pas se limiter aux risques de la formule standard. Elle doit aussi intégrer les autres risques quantitatifs et qualitatifs (fraude, respect des normes internes, ...).

# Déclinaison de l'appétence aux risques au sein de l'organisation : Souscription (2/4)

- Analyse de la politique de souscription :
  - Avec la définition d'une appétence aux risques, des limites de risques sont définies par métier / produit. il convient donc de vérifier que la politique de souscription est en conformité avec celles-ci. Par exemple, les limites de souscription en termes de capital assuré, de types de risques souscrits, ...
- Lancement de nouveaux produits :
  - En amont de la commercialisation, l'étude de rentabilité du produit devra intégrer la notion de coût du risque et de sa contribution.
  - Revue de la relation avec le réseau au travers des impacts du niveau de délégation :
    - en cas de prélèvement des cotisations par un intermédiaire, le reversement de celles-ci doit se faire dans un délai imparti afin de diminuer le risque de contrepartie.
    - en cas de gestion des sinistres externalisée, il conviendra d'adresser un cahier des charges qui permettra de répondre aux méthodes de projections pour estimer le Best Estimate (granularité, caractéristiques des sinistres, fréquence de mise à jour, contrôles réalisés, ...)
  - Analyse du mode de commissionnement. Celui-ci peut constituer amortisseur fort en cas de dérive de sinistralité (commissionnement variable ou participation aux bénéfices).
- Suivi de la souscription :
  - Mise en place d'outils de suivi de la déclinaison de l'appétence aux risques. Par exemple :
    - extractions régulières par zone géographique avec l'exposition associée permettant de s'assurer qu'il n'y a pas besoin d'achat de couverture en réassurance complémentaire / spécifique.
    - selon le niveau de granularité de l'appétence, un suivi périodique permettra, par exemple, de réorienter ou non les forces de vente sur différents segments de risques, de réallouer les enveloppes dérogatoires,...

# Déclinaison de l'appétence aux risques au sein de l'organisation : Provisionnement (3/4)

- Analyse des scénarios :
  - L'information sur la constitution des sinistres (poste de préjudice, caractéristiques et état de la victime, ...) et les règles d'évaluation associées (barèmes de capitalisation utilisés, valeur forfaitaire, ...) ne sont pas forcément connues de toute l'entreprise. Compte tenu des évolutions jurisprudentielles, il paraît nécessaire de quantifier les conséquences que pourraient avoir des changements importants dans la politique de provisionnement sur les limites de risques.
- Contribution aux métriques :
  - Une des métriques rencontrées sur le marché est la détermination d'un ratio combiné cible. Ce dernier est composé d'un ratio sinistre à primes (comptable), d'un taux de frais et du solde de réassurance en pourcentage des primes.
  - Des analyse régulières doivent être réalisées pour s'assurer du respect des limites de risques : analyse des boni/mali afin d'identifier les événements atypiques, analyse des évolutions de structures du portefeuille, et/ou des protections en réassurance, analyse régulière du niveau des marges,...
- Management actions :
  - Il convient d'identifier au sein des managements actions, un ordre de priorité qui intègre les notions de rapidité d'exécution, de pérennité dans le temps, de coût de mise en place,...

# Déclinaison de l'appétence aux risques au sein de l'organisation : Réassurance (4/4)

- Evolution des structures de réassurance :
  - Pour les branches longues ayant connues une remontée des rétentions, un suivi des impacts de celles-ci sur le SCR de souscription permettra de s'assurer que les limites de risques sur ces branches / produits sont respectées et, le cas échéant, de définir les actions correctrices à mener (hausse des primes, rachat de couvertures complémentaires, ...).
- Facultatives :
  - Selon les plafonds des programmes de réassurance et les limites de souscription, le recours à des couvertures facultatives peut être nécessaire. Il convient de s'assurer que les limites de risques issues de l'appétence aux risques intègrent ces couvertures facultatives, et dans le cas contraire de voir comment elles peuvent s'inscrire dans cette appétence.
- Suivi des ratings des partenaires :
  - Dans le cadre des limites de risques, bien souvent le défaut d'un réassureur est envisagé. Il convient donc de mettre en place un suivi régulier de la santé financière de ses partenaires (montant des provisions cédées, structure d'actifs détaillée des collatéraux, estimation du sinistre maximal, ...).
  - Une évaluation des perspectives de solvabilité de chacun d'eux avec les conséquences d'une dégradation / commutation permettra de mesurer les impacts sur l'appétence.
- Suivi des clauses techniques / juridiques :
  - Les clauses des traités ayant fortement évoluées ces dernières années, il est nécessaire de mettre en place un suivi et de mesurer les impacts sur l'appétence aux risques. A titre d'illustration, typiquement les traités de réassurance ayant une table de mortalité dite « fermée » (avec une référence explicite comme la « TD 88/90 »). En cas de changement réglementaire, ce choc sur les provisions devra être intégré dans la limite de risque.



- Les principales incidences d'une appétence supervisée par un Conseil d'administration dans le cas d'un assureur en formule standard sont :
  1. Un besoin de démontrer que la formule standard est adaptée au profil de risque (USP, ...) et que les administrateurs en soient convaincus
  2. Le CA est plus sensible à la dimension qualitative et aux enseignements du pilotage via l'ORSA (tests de résistance notamment)
  3. Une granularité quantitative dépendante de la formule standard et pouvant manquer de finesse
  4. Le besoin d'un cadre de gestion des risques (appétence / tolérances / limites opérationnelles) complet avec son suivi en conservant la perspective du risque de modèle inné à la construction de la formule standard
  5. Obligation de fédérer les équipes et de se ré interroger régulièrement sur la pertinence des Dispositifs de Maitrise des Risques (DMR), la stratégie et les actions de management, et la typologie/calibration des tests de résistance