



Focus sur l'ORSA (au cœur de Solvabilité II)

Frédéric CHANDELLE, Integrale / IIServices

Bruxelles, 29 septembre 2015

ORSA : Evaluation interne des risques et de la solvabilité

Présentation du concept et des objectifs de l'ORSA

Toute entreprise, commerciale ou non, a pour vocation de « créer de la valeur », que ce soit en produisant des biens ou en prestant des services.

A cette fin, elle doit prendre des décisions, qui la conduisent nécessairement à s'exposer à différents (types de) risques.

ORSA : Evaluation interne des risques et de la solvabilité

La prise de risque apparaît ainsi inhérente à l'activité de toute entreprise, mais elle doit se faire :

- (1) en bonne connaissance de cause

- => *Dresser l'inventaire des risques et évaluer de manière fiable l'impact de leur éventuelle survenance*
- => *Mettre toutes les informations nécessaires à disposition du Conseil d'Administration et de ses comités spécialisés*

- (2) en adéquation avec les moyens disponibles

- => *L'entreprise ne devrait jamais s'exposer à un niveau de risque excessif*
- => *Vu leurs activités (gérer, dans le long terme, une importante masse d'actifs pour compte des bénéficiaires), les assureurs se voient imposer la constitution de « fonds propres prudentiels » (Marge de solvabilité - - - > SCR).*

ORSA : Evaluation interne des risques et de la solvabilité

Présentation du concept et des objectifs de l'ORSA

La prise de risque apparaît ainsi inhérente à l'activité de toute entreprise, mais elle doit se faire :

- **(3) en accord avec les instances dirigeantes de l'entreprise**

⇒ *En fonction de son attitude plus ou moins « riscophile » ou « riscophobe », le C.A. définira un niveau maximum de risque tolérable, normalement toujours inférieur à, la capacité de prise de risque de l'entreprise.*

Key Concept : Risk Profile ≤ Risk Appetite ≤ Risk Capacity

ORSA : Evaluation interne des risques et de la solvabilité

Conséquence : Article 45 Directive 2009/138

1. Dans le cadre de son système de gestion des risques, chaque (ré)assureur procède à une évaluation interne des risques et de la solvabilité (=> **ORSA**).

Cette évaluation porte au moins sur les éléments suivants:

- le besoin global de solvabilité, compte tenu du profil de risque spécifique (=> **FLAOR**), des limites approuvées de tolérance au risque et de la stratégie commerciale de l'entreprise
- le respect permanent des exigences de capital ... et des exigences concernant les provisions techniques ... (=> **Continuous Compliance**)
- la mesure dans laquelle le profil de risque de l'entreprise s'écarte des hypothèses qui sous-tendent le capital de solvabilité requis ..., calculé à l'aide de la formule standard (=> **Deviation Analysis**)

2.

Solvabilité II: 3 piliers, 1 toit, 1 socle

Contrôle des groupes d'assurance et des conglomérats financiers

Prise en compte des bénéfices de diversification
et des risques spécifiques (Ex: double utilisation de fonds propres, contagion, opacité)

Pilier 1

Exigences quantitatives

- Evaluation du bilan en cohérence avec le marché
- Critères de classification et d'éligibilité des fonds propres
- Approche holistique et prospective des risques
- Définition de deux niveaux d'exigences de solvabilité (SCR et MCR)

Pilier 2

Exigences organisationnelles

- Gouvernance d'entreprise
- Fonctions clés, compétence et honorabilité
- Conformité
- Contrôle interne
- Gestion des risques
- Actuariat
- Audit interne

Pilier 3

Obligations de transparence

- Reporting financier et prudentiel,
- narratif et quantitatif,
- public et confidentiel (contrôleurs),
- périodique (annuel et trimestriel) et « ad hoc »

ORSA: évaluation interne des risques et de la solvabilité

Solvabilité II: ORSA

ORSA :

Processus par lequel les entreprises d'assurances évaluent dans quelle mesure les moyens financiers (fonds propres éligibles + autres ressources) dont elles disposent (ainsi que ceux qu'elles pourraient mobiliser) leur permettent :

- d'assumer les risques auxquels elles seront ou pourraient être confrontées à court et à moyen terme, tenant compte de leurs objectifs stratégiques et des business plans qu'elles en déduisent ;
- de couvrir à tout moment leurs provisions techniques et leurs exigences réglementaires (SCR /MCR), actuelles et futures, estimées sur la base des hypothèses de travail retenues pour l'élaboration de leurs business plans.

Solvabilité II: ORSA

ORSA : Evaluation interne des risques et de la solvabilité (2)

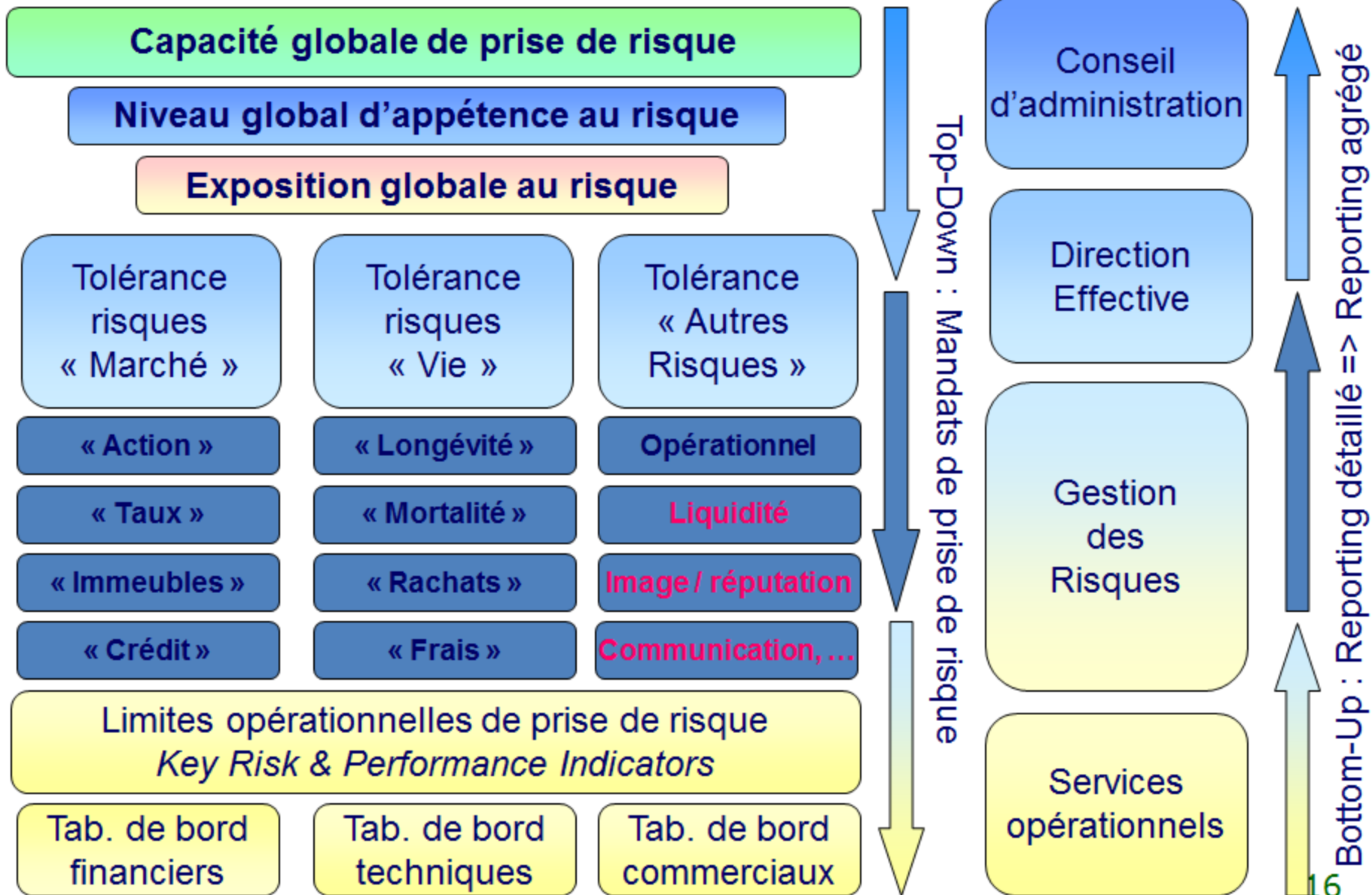
L'ORSA est un outil à usage interne, qui doit démontrer que le Conseil a une vision claire des risques encourus et des moyens requis pour y faire face.

Processus obligatoire

⇒ Ne se réduit pas à la production de chiffres !

Synoptique du processus « transversal et en cascade » : voir slide suivant (assureur vie)

Rôles et responsabilités de la mise en œuvre transversale et en cascade de l'ORSA



ORSA : Evaluation interne des risques et de la solvabilité

L'ORSA est d'abord un outil à usage interne, qui doit démontrer que le C.A. et le C.D. ont une vision claire des risques encourus et des moyens requis pour y faire face: hauteur et qualité des Fonds Propres, plus d'éventuelles autres techniques de couverture.

L'ORSA fera l'objet d'un reporting spécifique, tant à usage interne que vers les autorités de contrôle (BNB)

=> Ni la conduite du processus, ni la production du rapport d'ORSA ne font l'objet d'une standardisation !

2. ORSA : main operational steps

1. **Mission statement and Strategic Objectives**
2. Development of a Central Business Plan
3. Prospective Analysis of the Risk Profile and of the Global Solvency Needs
4. Definition and Approval of the Risk Appetite
5. Prospective Analysis of the Risk Capacity
6. Adjustments: Risk Profile - Risk Appetite - Risk Capacity

Mission Statement

Enoncé de mission (*Mission Statement*): quelques paragraphes détaillant (par exemple) les points suivants:

- ⇒ Valeurs clés : « ..., ..., ... »
 - ⇒ Core business: ...
 - ⇒ Public cible: ...
 - ⇒ Contexte (,,, ...)
 - réglementaire : ...
 - économique : ...
- => Proposition éventuelle d'une charte relative aux valeurs et à la stratégie de l'entreprise**

Analyse SWOT

- Strengths : ...
 - Weaknesses : ...
 - Opportunities : ...
 - Threats : ...
- => L'identification de ces 4 éléments permet une formulation plus aisée d'objectifs stratégiques « SMART » (Spécifiques, mesurables, ambitieux, et réalistes, à un horizon de temps convenu).

Objectifs stratégiques

Opérer une sélection d'objectifs (Ex: 4 ou 5) parmi ceux qui paraissent les plus pertinents (en fonction des activités de l'entreprise et de ses perspectives)

Eviter d'en sélectionner trop :

- A chaque objectif correspond au minimum un risque à considérer
- En outre: risque accru d'incompatibilité entre objectifs
=> Complexification croissante du travail d'ajustement

Horizon à court ou moyen terme (Ex.: 3 / 5 ans)

- Pas trop court (possibilité de se fixer une ligne directrice)
- Pas trop long (validité des éléments projetés)
- Tenir compte de l'inertie résultant des placements et des engagements « long terme »

Objectifs stratégiques

Nombreux choix et dimensions possibles :

- Volume d'activités : Encaissements, nouvelles affaires, actifs sous gestion, ...
- Parts de marché, ranking, ...
- Rentabilité technique, financière, comptable, ...
- PB, dividendes, cours de bourse, ...
- Fonds propres, rating, solvabilité économique ou réglementaire,...
- +...
- Notoriété, satisfaction, image / réputation, ...

2. ORSA : main operational steps

1. Definition of a Mission statement and of Strategic Objectives
2. **Development of a Central Business Plan**
3. Prospective Analysis of the Risk Profile and of the Global Solvency Needs
4. Definition and Approval of the Risk Appetite
5. Prospective Analysis of the Risk Capacity
6. Adjustments: Risk Profile - Risk Appetite - Risk Capacity

Business Plan

Elaboration d'un « business plan médian »

Projection des

- flux de trésorerie
- bilans comptables et économiques
- comptes de résultats
- fonds propres disponibles et requis

Ne pas oublier de décrire dans la documentation les principales hypothèses de travail concernant entre autres :

- Environnement économique, financier, fiscal et réglementaire
- Mix des produits
- Caractéristiques techniques des produits (Ex: taux garanti, chargements)
- Stratégie d'investissements
- Politiques de réassurance cédée, de PB, de dividendes, ...

2. ORSA : main operational steps

1. Definition of a Mission statement and of Strategic Objectives
2. Development of a Central Business Plan
3. Prospective Analysis of the Risk Profile and of the Global Solvency Needs
4. Definition and Approval of the Risk Appetite
5. Prospective Analysis of the Risk Capacity
6. Adjustments: Risk Profile - Risk Appetite - Risk Capacity

Profil de risque: évolution attendue

- Partir des risques (Pilier 1 et autres!) recensés à partir de
 - La cartographie des risques
 - La démarche de contrôle interne

A chaque scénario retenu (médian ou stressé) correspond une projection de bilans, comptes de résultats, cash-flows et fonds propres disponibles.

Il est possible d'y associer chaque fois une ESTIMATION de l'évolution des besoins en capitaux.

2. ORSA : main operational steps

1. Definition of a Mission statement and of Strategic Objectives
2. Development of a Central Business Plan
3. Prospective Analysis of the Risk Profile and of the Global Solvency Needs
4. **Definition and Approval of the Risk Appetite**
5. Prospective Analysis of the Risk Capacity
6. Adjustments: Risk Profile - Risk Appetite - Risk Capacity

Appétence et tolérance au risque

Appétence au risque :

Le complément de l'aversion au risque

- Au niveau global, on parle d'appétence au risque
- Pour une catégorie de risque donnée: on parle de **tolérance au risque**
- Au niveau global, il faut normalement observer les relations suivantes :

Capacité de risque (cf. infra) \geq

Appétence au risque \geq

Combinaison des tolérances au risque \geq

Exposition globale au risque

2. ORSA : main operational steps

1. Definition of a Mission statement and of Strategic Objectives
2. Development of a Central Business Plan
3. Prospective Analysis of the Risk Profile and of the Global Solvency Needs
4. Definition and Approval of the Risk Appetite
5. **Prospective Analysis of the Risk Capacity**

6. Adjustments: Risk Profile - Risk Appetite - Risk Capacity

Capacité de risque

- Capacité de risque : moyens utilisables par l'entreprise pour « contrer » les conséquences négatives de la survenance d'un risque :
 - Fonds propres disponibles: inscrits au bilan
 - Fonds propres mobilisables: hors-bilan
 - Autre: ressources humaines, techniques, informatiques, ALM, ...

2. ORSA : main operational steps

1. Definition of a Mission statement and of Strategic Objectives
2. Development of a Central Business Plan
3. Prospective Analysis of the Risk Profile and of the Global Solvency Needs
4. Definition and Approval of the Risk Appetite
5. Prospective Analysis of the Risk Capacity
6. **Adjustments: Risk Profile - Risk Appetite - Risk Capacity**

Processus d'ajustement

Objectif : réduire autant que possible les écarts entre Risk profile et Risk capacity, tant pour éviter une prise de risque excessive, qu'une trop grande surcapitalisation pesant sur la rentabilité de l'entreprise (donc sur sa position concurrentielle).

=> Décisions d'ajustement : responsabilité du CA puis du CD !

2. ORSA : main operational steps (follow.)

7. Definition and Approval of the Risk Tolerances

8. Definition and Approval of Operational Limits

9. Definition and impacts of stress tests

10. Analysis of Reverse Stress Tests

2. ORSA : main operational steps (follow.)

7. Definition and Approval of the Risk Tolerances

8. Definition and Approval of Operational Limits

9. Definition and impacts of stress tests

10. Analysis of Reverse Stress Tests

Limites opérationnelles

Tableau de bord

Les « tolérances au risque » doivent être déclinées en limites opérationnelles, compréhensibles par les responsables des différents métiers / départements « preneurs de risque ».

Exemples

Risque « Actions » => limites d'investissement par émetteur, par secteur d'activités, par secteur géographique, ...

Risque « Mortalité » => limites concernant la hauteur des capitaux sous risques nets de réassurance cédée, ...

Limites opérationnelles

Tableau de bord

Limites opérationnelle de prise de risque

Exemple simplifié : tolérance au risque actions = 3 M €.

Ceci peut se traduire, en retenant un calibrage de 49% suivant le modèle standard, par une limite d'investissement en actions européennes cotées de 6 M €

=> Définition de tableaux de bord et mise en place d'un contrôle périodique

2. ORSA : main operational steps (follow.)

7. Definition and Approval of the Risk Tolerances
8. Definition and Approval of Operational Limits
9. **Definition and impacts of stress tests**
What could be the impacts of these ?

10. Analysis of Reverse Stress Tests

2. ORSA : main operational steps (follow.)

7. Definition and Approval of the Risk Tolerances
8. Definition and Approval of Operational Limits
9. Definition and impacts of stress tests
10. **Analysis of Reverse Stress Tests (see previous slides)**
Why could these happen ?

Gouvernance

En synthèse: processus placé sous la responsabilité du Conseil d'administration

⇒ Approbation *in fine*

1. de la stratégie d'entreprise et du business plan à moyen terme
2. du niveau global d'appétence au risque
3. de sa capacité de prise de risque
4. de l'inventaire des risques
5. du profil de risque de l'entreprise
6. de limites opérationnelles
7. du suivi et du reporting du processus d'ORSA
8. du rapport d'ORSA à soumettre aux autorités

Perspectives : FLAOR & ORSA, ESG, ERM...

Beyond FLAOR / ORSA :

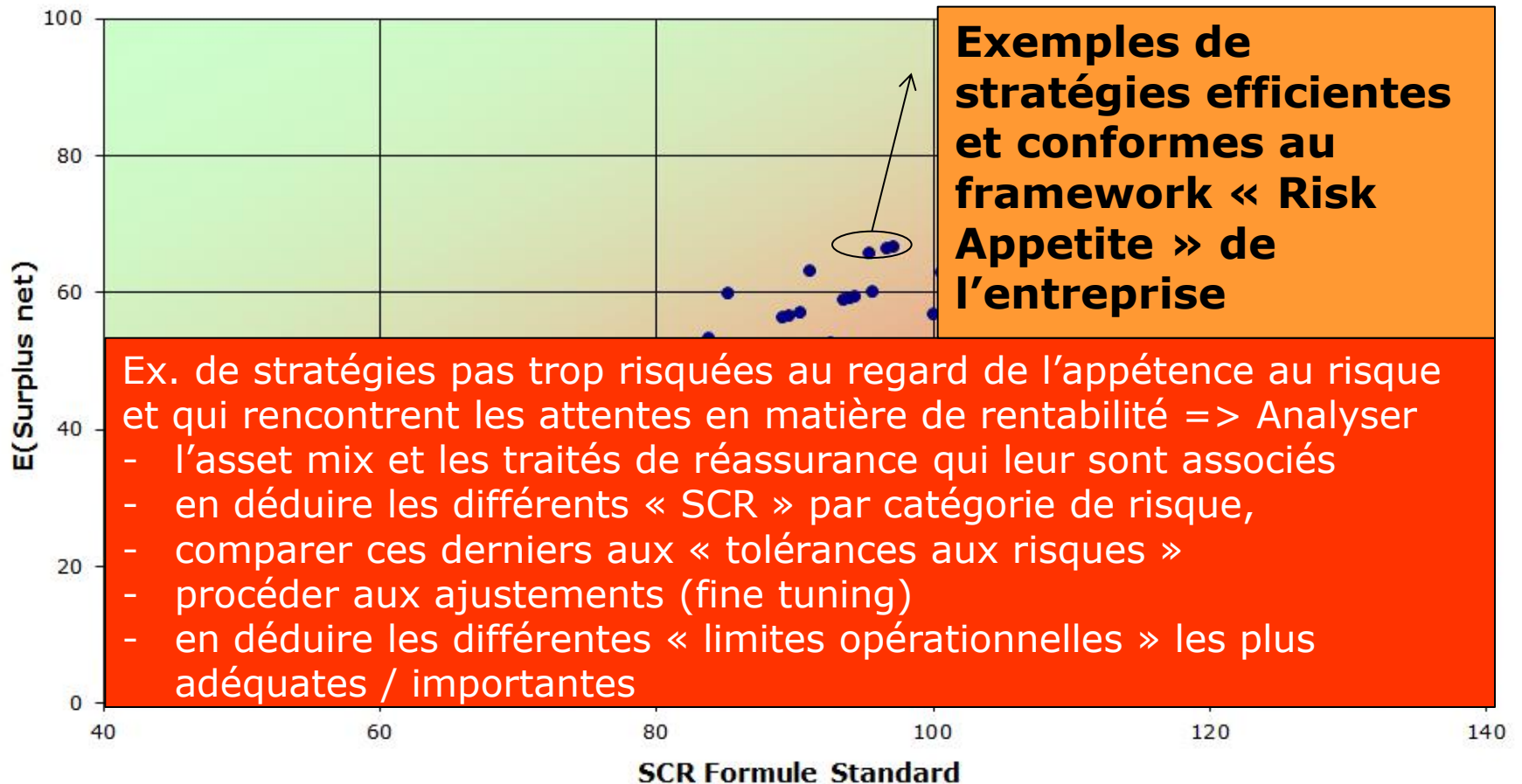
Implementation of « Risk Appetite Process » & Enterprise Risk Management => Optimization of different strategies given predefined risk appetite framework

Eg: define the best combination « Strategic Asset Allocation / Reinsurance treaties », that is, the one maximizing the expected results / values, ... of the undertaking while complying with all the constraints defined within the Risk Appetite Framework => “Efficient Frontier” resulting from different tested combinations => Choice according Risk Appetite Statement.

Perspectives : FLAOR & ORSA, ESG, ERM...

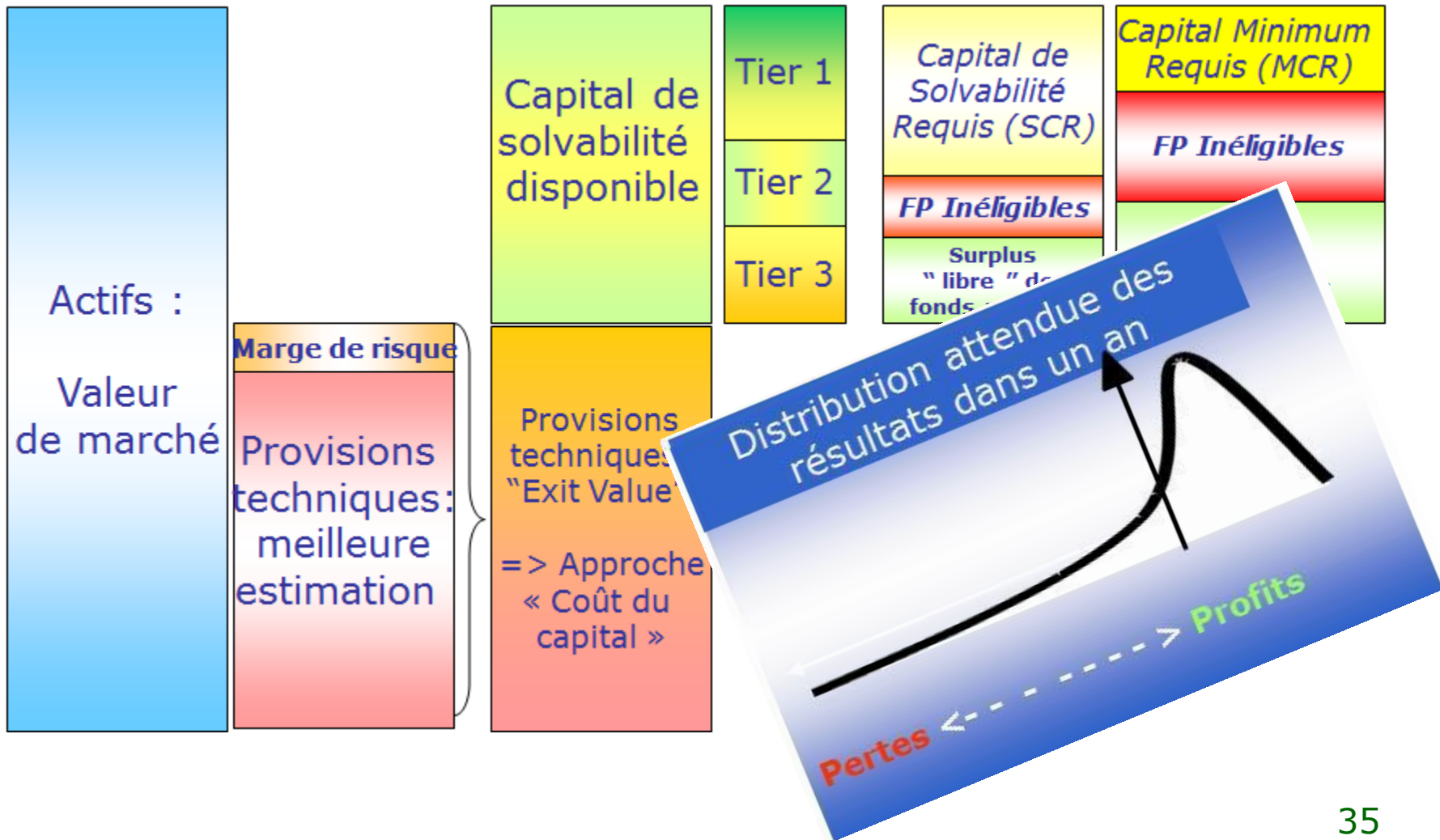
E(SurplusNet) ** SCR Formule Standard

[Approche Standard de VaR (99,5%, 1 an)]



Envie d'en savoir plus ?

=> Formations **IA|BE** !



The End ...
(of the beginning...)

⇒ See you soon !

frederic.chandelle@integrale.be