



---

# Organisation de la gestion des risques - Solvabilité II et ORSA -

---

Jean-François DECROOCQ



# LA GESTION DES RISQUES :

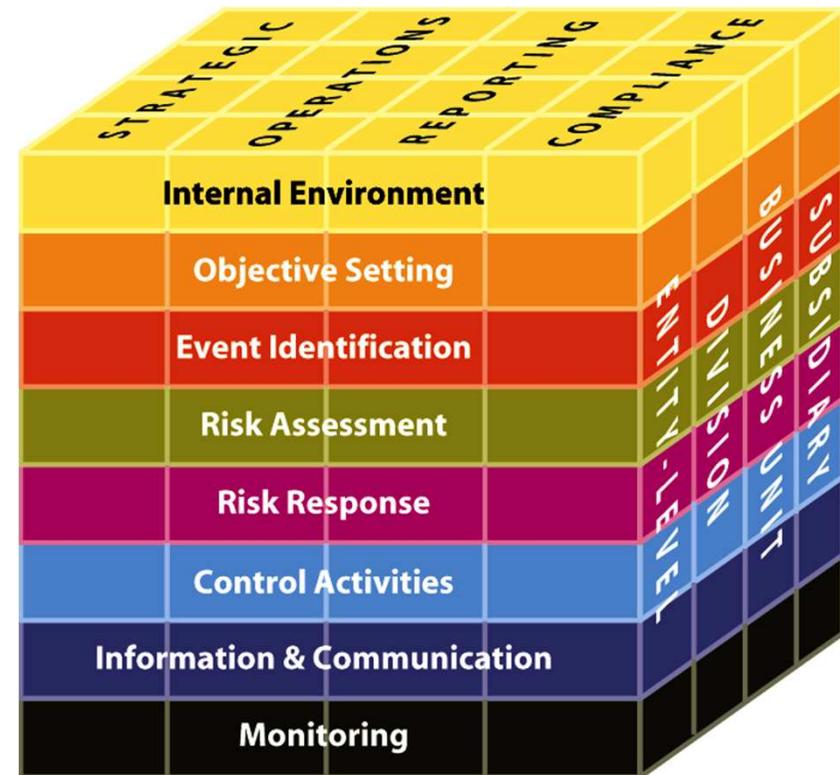
La formalisation de règles de gestion  
et de techniques de mesure du risque

# COSO un cadre ERM



**CO**mmittee of **S**ponsoring **O**rganisations of Treadway Commission

- Quatre objectifs de catégories
  - Stratégie, opérations, reporting et conformité
- Huit composantes
- La dernière dimension est dédiée à la classification des entités



Le COSO est un exemple de la régulière évolution de la gestion des risques

# Bénéfice de l'ERM



- La gestion des risques est un outil pour:
  - Aligner “Appétit pour le risque” et stratégie
  - Relier la croissance et le couple rendement risque
  - Améliorer les prises de décisions dans un cadre de risques
  - Réduire les “Surprises” et pertes opérationnelles
  - Identifier et gérer les risques dans l’entreprise
  - Fournir des réponses pour de multiples risques
  - Créer des opportunités et la transparence
  - Optimiser l’utilisation du capital
  - Optimiser certains processus
  - Renforcer les processus IT et les processus de gestion

# Le pilier 2



Si le pilier 1 et le calcul du risque capital imposent une certaine structure et organisation pour obtenir un résultat, c'est dans le pilier 2 que sont exposés les principaux impacts pour l'organisation:

- Système de Gouvernance
- ORSA : Own risk and Solvency Assessment
- Supervision et fonctions de contrôle
- Externalisation
- Le Processus de révision des superviseurs

De plus, dans l'approche du pilier 2, il faut tenir compte de l'information à fournir pour le pilier 3 pour éviter de dupliquer certains efforts.



L'ORSA:

Démonstration de la qualité de la  
gestion des risques.

# Statut de l'ORSA



- Les sociétés d'assurance, en dehors de quelques grands groupes, n'ont pas toujours mis en place les organisations attendues pour Solvabilité 2 (aujourd'hui le budget moyen pour Solvabilité 2 est d'environ €10mn et 10 personnes à moduler en fonction de la taille de la société)
- Il est à noter que 40% des sociétés déclarent qu'elles ne seront pas prêtes pour 2013 et 50% n'ont pas commencé de projet Solvabilité 2.
- Visiblement, de nombreuses sociétés sous estiment les besoins de Solvabilité 2 et notamment l'ORSA. « Own Risk and Solvency Assesement » ou tout simplement compte sur un report de son application...

# OBJECTIF: ORSA



Pour l'ORSA il faut démontrer « une gestion efficace et prudente de l'activité et évaluer les besoins de solvabilité. L'ORSA reflète l'organisation interne de la gestion des risques e peut se décliner sous la forme de 5 principes:

- 1. Identification des risques (à renseigner pour l'ORSA).
- 2. Evaluation et gestion des risques : L'ORSA doit être basé sur des mesures et des processus d'évaluation adéquats.
- 3. cadre intégré : L'ORSA doit correctement présenter les évidences, les documents internes et les évaluations indépendantes.
- 4. Stress tests et scénarios: L' ORSA doit avoir une vue future sur l'activité et les besoins.
- 5. Une revue régulière et adaptée du management: L' ORSA doit être régulièrement actualisé et revu..

# Comment interpréter l'ORSA



L'ORSA se matérialise par un rapport au board qui reflète l'organisation et la gestion des risques par les éléments suivants:

- Processus de l'élaboration du rapport
  - Les différents éléments rassemblés et leur qualité
  - Les différents niveaux de validation du rapport et des éléments
  - Les comptes rendus de réunions de présentation et de discussion
- Risk gouvernance de l'entreprise, responsabilité, processus
- Risk strategy and risk appetite
- Risk tolerance and limit system
- Description du risk management et des processus pour démontrer son efficacité et son intégration dans les processus de l'entreprise
- Le Risk capital de l'entreprise et les hypothèses retenues pour son calcul
- Position future de l'entreprise (plan à trois ans, plan du capital, stress tests)



# La gestion des risques

## Mise en place de structures adaptées

# Quelques thèmes récurrents



Les nouvelles normes peuvent s'analyser par thèmes et projets dont on liste quelques exemples ci-dessous :

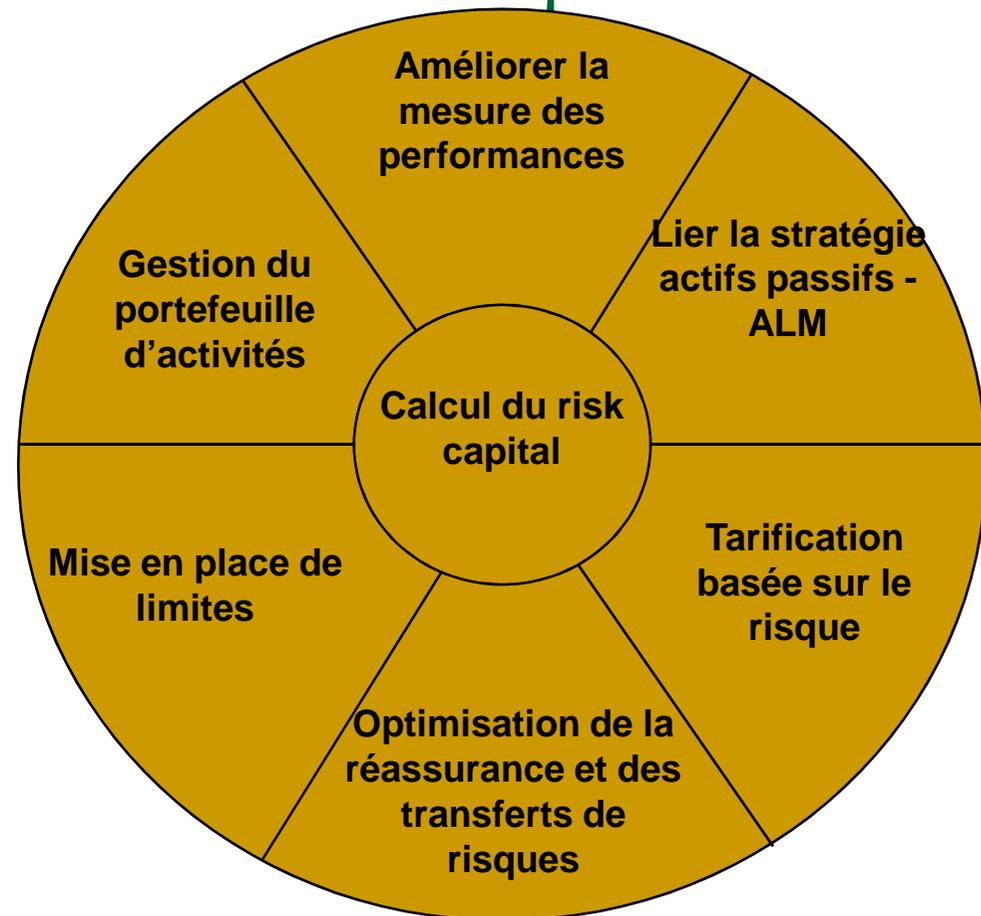
- ❑ Renforcement de la Gestion des risques et de son organisation
- ❑ Lancement d'un Projet Solvabilité 2
- ❑ Gouvernance et procédures de gestion des risques
- ❑ Réponses aux questions des autorités de contrôles
- ❑ ORM – Gestion du risque opérationnel
- ❑ Optimisation des fonctions et externalisation
- ❑ Gestion des risques des projets
- ❑ Formation à la gestion des risques
- ❑ Tarification et optimisation commerciale
- ❑ Revue des modèles des résultats et de l'organisation
- ❑ Gestion des risques des projets IT
- ❑ Intervention de l'audit interne et support externe

Suivant Solvabilité 2, les thèmes sont nombreux où la gestion des risques nécessite ou nécessitera un support interne ou externe comme VaRM.

# Le calcul du capital est un outil important de la gestion du risque



- L'organisation reste proche avec ou sans modèle interne.
- Le modèle interne facilite la production d'information sur les risques quantitatifs
- Cette vue simplifiée de gestion des risques est à démontrer dans l'ORSA, central dans le pilier 2
- Le calcul du capital n'est pas suffisant pour démontrer une bonne gestion des risques



# Challenges et opportunité



La mise en place d'une structure doit faire face à:

- ❑ Des différences sur le plan Social, culturel et background.
- ❑ Utiliser et faire évoluer les Infrastructures existantes.
- ❑ Système informatique et flexibilité
- ❑ Disponibilités des informations et des données
- ❑ Éviter une augmentation des Coûts
- ❑ Besoins réglementaires à couvrir
- ❑ Volumes et détails à analyser

En répondant aussi à de fortes attentes:

- ❑ Répondre aux besoins réglementaires (fournir un cadre simple et satisfaisant)
- ❑ Créer de la valeur (flexibilité, innovation, Gouvernance, fiabilité...)
- ❑ Gérer les coûts (standard de gestion, projets intégrés, culture)
- ❑ Gérer les risques.(identifier, plan d'actions, limiter les expositions, sécurité)

# Organiser le Risk management



- La gestion des risques doit être structurée.
- L'implémentation doit se faire graduellement à tous les niveaux de l'organisation.
- La gestion des risques correspond à une évolution de la structure et pas à une opération ponctuelle.
- La gestion des risques nécessite la collaboration de toute la structure.
- Le management doit être un fort support et sponsor du projet.
- La structure de gestion des risques doit avoir de solides compétences pour identifier, évaluer et gérer les risques.
- La gestion des risques doit être en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

# Quelques considérations



- Les questions qu'il reste à se poser
  - Est ce que les éléments sont suffisants pour identifier proactivement le risque
  - Est-ce que les éléments utilisés sont suffisants et correctement définis
  - Existe-t-il des risques résiduels
  - Existe –t-il des risques extérieurs à prendre en compte
  - Existe-t-il des risques qualitatifs
  - Existe-t-il une culture de risques suffisantes au niveau opérationnel
  - Les informations fournies aux management sont elles suffisantes
  - Les décisions et plans sont-ils correctement suivis
  - Les compétences sont-elles suffisantes pour traiter les risques
  - Existe-t-il un cadre adéquat pour la gestion des risques
  - Les responsables ont-ils une approche risk management suffisantes

# Gouvernance



Si cette notion de gouvernance d'entreprise apparaît dans la Directive, il n'y a pas de définition officielle. On admet que cela correspond à l'ensemble des procédures, règlements, chartes et autres comités influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

La gouvernance inclut les relations entre tous les intervenants et acteurs de l'entreprise qui en assure l'activité et fixe les objectifs:

- les actionnaires, le conseil d'administration et la direction.
- Les fonctions opérationnelles
- Les fonctions de contrôle, l'Actuariat, l'Audit Interne, la Conformité et le Risk Management

Il est à noter que certains aspects sont déjà en application comme le traitement qualitatif de leur dispositif de contrôle interne et de suivi des risques opérationnels.

L'organisation mais aussi la responsabilisation des différentes intervenants (manager, experts, ...) sont des éléments essentiels de la gestion des risques

La Gouvernance de la gestion des risques pour une bonne application des nouvelles normes !

# 4 fonctions clés pour SII



**L'actuaire:** En plus de la responsabilité du calcul des provisions, l'actuaire devra maintenant en plus confirmer que les méthodes et les hypothèses sont appropriées et donner un avis qualitatif sur la gestion des risques dans le cadre de Solvency II

**Le Compliance Officer** veille au respect de l'application des dispositions législatives, réglementaires et administratives internes comme externes et du risque de non application.

**Le Risk Manager** devra par le système de gestion des risques couvrir les stratégies, processus et procédures internes permettant de déceler, mesurer, contrôler, gérer et déclarer en permanence les risques individuels et agrégés, et au minimum; la souscription et le provisionnement, la gestion actif/passif, les investissements, la gestion des risques de liquidité et de concentration, la gestion du risque opérationnel, la réassurance et autres transferts de risques.

Le Risk Management est en charge du développement et de l'utilisation du modèle interne pour l'analyse de la solvabilité, notamment pris en compte dans la stratégie commerciale

**L'audit interne** devra évaluer l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne et les autres éléments de gouvernance.

# Risk management optimisation



## Mise en place d'une stratégie risque

- La première action est de lier l' « appétit aux risques » à l'activité
- Cela entraîne la nécessité de créer des limites pour chaque type de risques en cascade au plus bas niveau de l'organisation
- La performance et l'information doit couvrir l'organisation du risque
- Un nouveau système d'information doit être construit sur le risque
- Les données existantes doivent être revues dans le cadre de risque
- Le cadre de limites doivent clarifier les rôles et responsabilités

## Gestion des risques

- Un processus pour gérer proactivement les risques et traiter les causes et conséquences potentiels
- Mettre des contrôles en place et vérifier tous les aspects (stratégiques, management, processus, procédures, financiers, humains, responsabilités...)

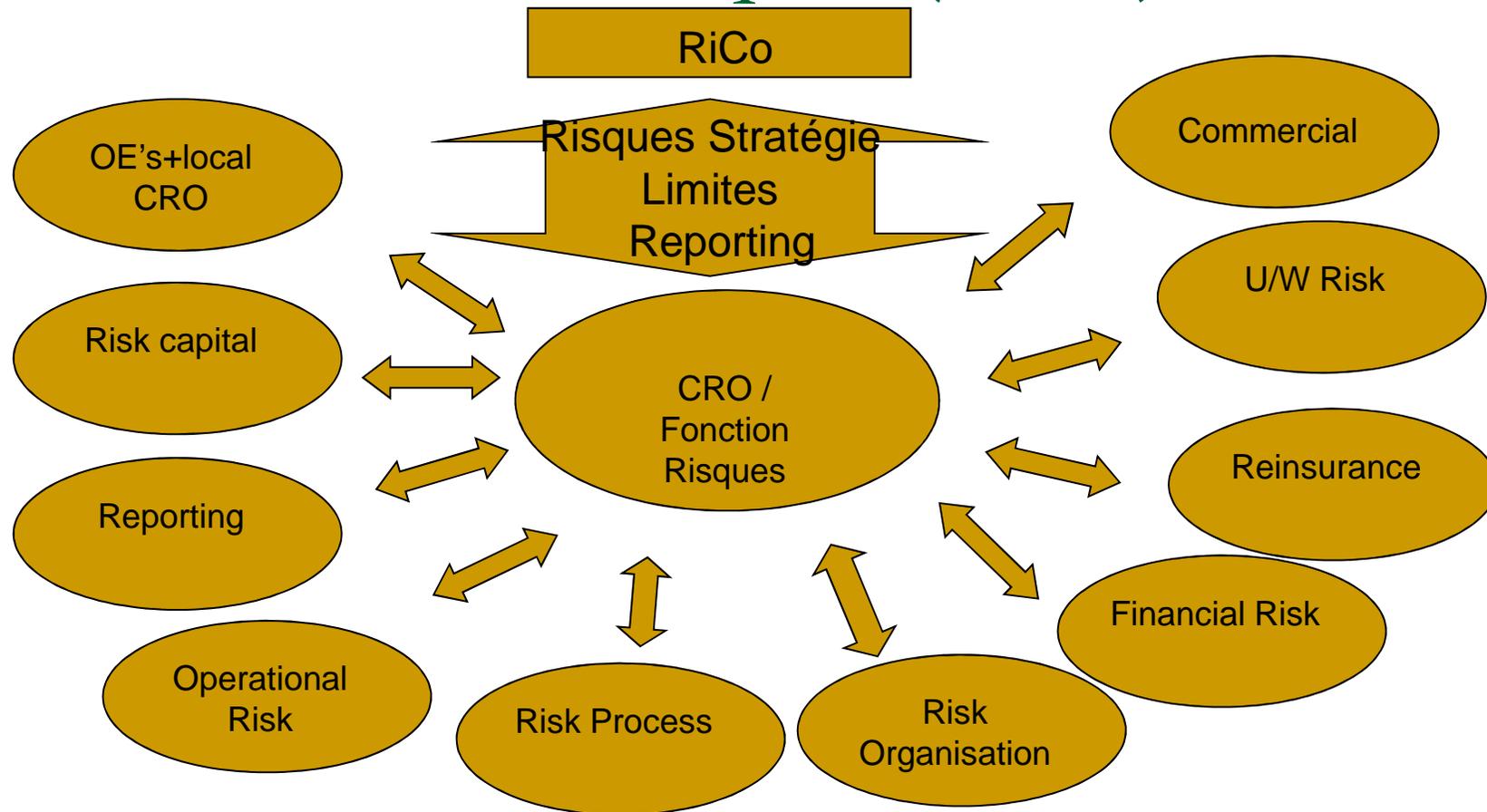


# Organisation de la gestion des risques :

## Quelques exemples

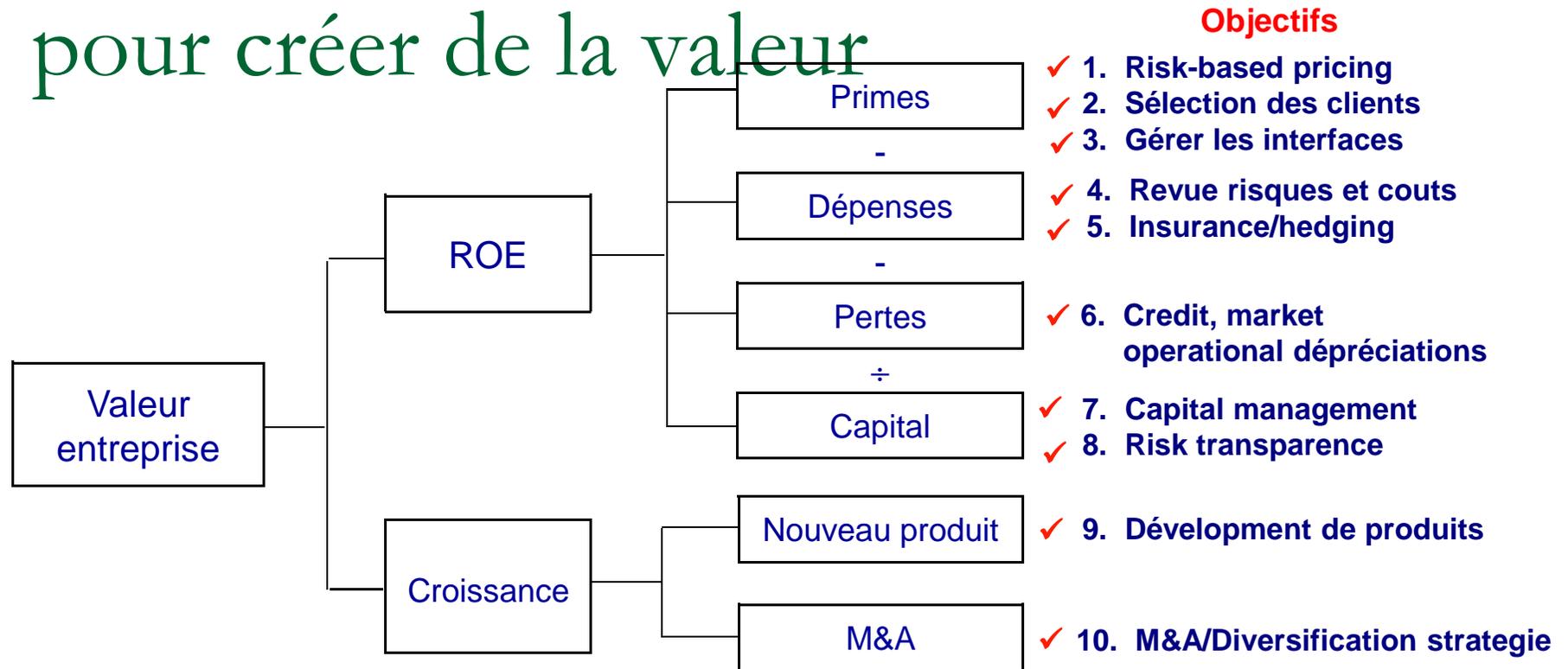
# Exemple 1: Liens

## CRO et comité risques (RiCo)



Des opérations multiples à gérer pour une bonne gestion des risques.

# Exemple 2 : Fixer des objectifs business et aligner l'organisation pour créer de la valeur



La création de valeur passe par la fixation d'objectifs risques bien identifiés

# VaRM Offre des services pour



- l'organisation de la gestion des risques.
- Apporter un support aux opérationnels pour un projet pérenne.
- Apporter un support à la structure de gestion des risques dans une optique d'efficacité avec
  - Aide au pilotage de votre projet Solvabilité 2
  - Mise en place d'un système de gouvernance des risques
  - Support pour l'ORSA - Own risk and Solvency Assessment
  - Organisation des fonctions de contrôles
  - Externalisation
  - Aide pour la revue des autorités de contrôle
  - Revue des processus risques
  - Support à l'audit et audit Solvabilité 2
  - Tous les services support à la gestion des risques, modélisation, IT, organisation, Finance

---

# CONTACT



## VaRM vous accompagne dans vos projets solvency 2

Avant toute mission, un premier diagnostic est fourni en fonction du périmètre à étudier

Jean-Francois DECROOCQ

[jfdecroocq@VaRM.fr](mailto:jfdecroocq@VaRM.fr)

Portable : 06 74 61 77 11