

Cette publication est éditée par la société Optimind, 46 rue La Boétie, 75008 Paris.

Également disponible sur :
www.optimind.fr



Solvabilité II

La mise en œuvre opérationnelle du dispositif

près une année 2011 ayant donné lieu à une actualité réglementaire assez réduite, sans texte officiel ni exercice quantitatif, le début d'année 2012 a surtout été marqué par des rumeurs portant sur un nouveau décalage de l'entrée en vigueur de la réforme.

Cette période de flottement semble relever du passé et il est désormais clair que la réforme avance : les échanges autour du texte d'Omnibus II se déroulent dans de bonnes conditions et les parties prenantes confirment toutes leur volonté de tenir la nouvelle date d'entrée en vigueur de la réforme annoncée au 1^{er} janvier 2014. En parallèle, l'EIOPA, *European Insurance and Occupational Pensions Authority*, continue de travailler avec l'industrie afin d'adapter au mieux le calibrage définitif de la formule standard, sur lequel de nombreux points sont encore en discussion. Parmi ceux-ci, la volatilité du ratio de solvabilité est très certainement le sujet de préoccupation majeur du marché. Comment les assureurs pourront-ils concilier à la fois des objectifs de rentabilité et de solvabilité, s'ils voient leur ratio de couverture évoluer de cinquante points de base d'un mois sur l'autre, comme l'attestent certaines études quantitatives ?

Sommaire

Introduction	1
État des lieux	2
Le nouveau référentiel de rentabilité sous Solvabilité II ..	3
Le déploiement opérationnel de l'ORSA	6
L'industrialisation de la production du reporting	9
Conclusion	12

Ce dossier technique tente ainsi de répondre à cette question, en s'intéressant notamment aux chantiers actuels menés par les assureurs dans le cadre de la déclinaison opérationnelle de la réforme. À l'approche de son entrée en vigueur, ils sont en effet de plus en plus nombreux à initier des évolutions en profondeur de leurs processus de pilotage, en particulier de l'arrêté des comptes, de la tarification, de la gestion actif/passif, de la définition du programme de réassurance et de la gestion des risques au sens large.

Gildas Robert, actuaire, Practice Leader Solvabilité II

Dossier réalisé par Wahid Bsaïri, Julien Chartier, Marylène De Cubber, Isabelle Devine, Thibault Gauthier, Thibaud Hager, Maxime Moreau, Ariane de Taillandier, Damien Perez, Sarah Porel, Manuel Pringault, actuaires et Claire-Marie Cheval et Axel James, consultants.

État des lieux

Le vote tant attendu de la directive Omnibus II

→ La directive Solvabilité II, votée en avril 2009, constitue le cadre réglementaire fondateur de la réforme. Des amendements à cette directive sont prévus par l'intermédiaire d'Omnibus II dont le texte est en cours d'examen par les instances européennes, en particulier dans le cadre des trilogues qui regroupent le Parlement, la Commission et le Conseil, pour une adoption prévue au 10 septembre 2012. Elle prévoit notamment un décalage de l'entrée en vigueur de la réforme, une période de transition et quelques adaptations de fonds sur le pilier 1 de la directive.

La date d'entrée en vigueur de la réforme Solvabilité II est en effet en discussion. Elle pourrait ainsi être reportée au 1^{er} janvier 2014. C'est en tout cas l'hypothèse de travail retenue aujourd'hui par le marché. L'EIOPA insiste tout de même sur le fait que cette date ne doit pas être repoussée davantage car cela pourrait être néfaste pour le positionnement de l'Union européenne dans les discussions internationales et sacrifierait tous les efforts mis en œuvre ces dernières années.

Les retards pris par la directive Omnibus II entraînent le report de l'adoption des mesures de niveaux 2 et 3 à fin 2012 et au cours de l'année 2013, ce qui gêne de plus en plus les assureurs dans leurs chantiers.

En France, l'Autorité de Contrôle Prudentiel va demander aux assureurs de produire pour le 30 juin 2013 un exercice quantitatif en date du 31 décembre 2012. De son côté, le Trésor poursuit les travaux de transposition de la directive Solvabilité II, prévue à ce jour pour la fin d'année 2012.

Où en sont les organismes d'assurance français dans la mise en place de la réforme ?

Source : enquête annuelle Optimind / OpinionWay de 2011.

Parallèlement à ce contexte réglementaire, les acteurs français se sentent fortement impliqués dans la mise en place de leur dispositif Solvabilité II. En 2011, la quasi-totalité des acteurs du marché avait formalisé une démarche projet, avec un bon niveau d'avancement sur le pilier 1, un peu moindre sur le pilier 2. Le pilier 3 était quant à lui en phase de cadrage.

Malgré un contexte économique morose, les assureurs accordent une grande souplesse budgétaire à leur projet.

Dans la perspective de Solvabilité II, les assureurs ont généralement recours à des solutions progicielles. Celles-ci sont très largement utilisées pour le pilier 1, notamment Prophet, Moses et SAS qui regroupent à eux trois près de la moitié des parts de marché. Concernant le pilier 2, les assureurs sollicitent des solutions de Gestion des Risques et de Conformité. La solution technique pour le pilier 3 est généralement encore en cours d'étude.

Pour le calcul de leur capital réglementaire, les assureurs vont dans un premier temps en grande majorité s'orienter vers la formule standard, sans s'interdire, dans un second temps, d'implémenter un modèle interne partiel ou total.

Les piliers 2 et 3 désormais réellement à l'ordre du jour

Au rythme des dernières études quantitatives d'impact QIS, les assureurs se sont d'abord intéressés au pilier 1 de la réforme et ont développé leurs outils de modélisation et de calcul des capitaux réglementaires.

Aujourd'hui, si la finalisation et la validation des modèles internes reste un des projets majeurs, les assureurs s'intéressent de plus en plus au processus de production des reportings et à la mise en place de dispositifs de gouvernance correspondants adaptés. Il s'agit de processus transverses qui ont généralement de lourdes conséquences en matière d'organisation et de systèmes d'informations.

Afin de respecter les délais de production, de limiter les risques opérationnels et de placer le pilotage et la performance opérationnelle au cœur du dispositif, les assureurs s'attachent désormais à industrialiser et sécuriser leurs processus quantitatifs. La qualité des données, sur laquelle les exigences mentionnées dans la directive vont être précisées dans les mesures de niveau 2, est redevenue dans ce cadre une préoccupation majeure sur le marché.

Enfin, force est de constater que les assureurs s'ouvrent également au pilier 2 de la réforme. Si les recommandations liées à l'ORSA seront précisées par l'EIOPA dans le cadre de la publication des mesures de niveau 3, le sujet est d'ores et déjà au cœur des réflexions chez de nombreux acteurs du marché.

Ainsi, pour chacun des trois piliers de la réforme, l'approche de l'entrée en vigueur de la réforme conduit les assureurs à adapter l'ensemble des processus opérationnels au futur environnement prudentiel.

“
Malgré un contexte réglementaire
chahuté, les assureurs sont toujours plus
mobilisés sur le projet Solvabilité II.

”

Le nouveau référentiel de rentabilité sous Solvabilité II

⇒ En redéfinissant totalement les exigences de capital nécessaires à l'activité d'assurance, Solvabilité II impacte en profondeur la rentabilité de l'activité d'assurance. Les différentes études quantitatives réalisées par les assureurs mettent non seulement en évidence la problématique d'une baisse moyenne des ratios de solvabilité, mais également celle de la volatilité des indicateurs dans ce nouveau référentiel.

Concernant l'impact sur le niveau de couverture, les résultats de la dernière étude quantitative d'impact QIS 5 sont éloquentes, en faisant état d'un ratio de solvabilité moyen de 165 % contre 310 % sous le régime actuel. Bien qu'il soit important de noter que ce résultat correspond à une situation économique donnée et a été obtenu à partir d'un calibrage aujourd'hui obsolète, le marché s'accorde pour anticiper une dégradation globale de la rentabilité de l'activité d'assurance, dans l'hypothèse où la récession actuelle et la forte concurrence ne permettraient pas une hausse des tarifs.

D'autre part, à travers la valorisation économique retenue dans Solvabilité II, le contexte financier a désormais un impact important sur le niveau de couverture. Les variations des taux et des cours des actions principalement impactent à la fois la valorisation des actifs, des fonds propres, des provisions techniques et des exigences de capital, donnant lieu à une très forte volatilité du ratio de solvabilité. Les études que nous avons réalisées avec certains assureurs – consistant à recalculer le ratio de solvabilité sur un historique de cinq années – sont éloquentes : il n'est pas rare d'observer des variations de cinquante points de base du ratio de couverture, à la hausse comme à la baisse, d'un exercice à l'autre. Cet aspect est totalement nouveau par rapport au référentiel Solvabilité I, régime dans lequel l'exigence de marge de solvabilité, peu volatile, peut être facilement anti-

“

Solvabilité II impacte en profondeur la rentabilité de l'activité d'assurance et se traduit par la volatilité accrue des indicateurs.

”

cipée, puisqu'elle est uniquement fonction de l'évolution du passif de l'assureur. Dans le cadre prudentiel Solvabilité II, les assureurs cherchant à conserver une marge confortable sur leur ratio de solvabilité vont devoir immobiliser des fonds propres supplémentaires pour compenser cette volatilité des indicateurs.

Les compagnies d'assurance se trouvent ainsi face à de nombreux chantiers pour adapter leur activité au futur régime prudentiel, tout en profitant des opportunités offertes par Solvabilité II par rapport à Solvabilité I. Ainsi, la politique commerciale et de tarification, la stratégie d'allocation d'actif et le programme de réassurance doivent constituer autant de leviers permettant aux assureurs de piloter et de maîtriser leur rentabilité.

Impact sur la tarification

Concernant la tarification des contrats, les méthodes actuarielles demeurent inchangées. Dans l'environnement Solvabilité II, la *Value of In Force*, la *New Business Value*, le Taux de Rendement Interne ou encore le *Return on Equity* représentent toujours les indicateurs de référence de la rentabilité,

Point sur les mesures de niveau 2

Depuis les spécifications techniques du QIS 5 en 2010, deux nouveaux projets de mesures de niveau 2 ont été communiqués au marché en 2011.

Le projet à fin octobre 2011 présente certaines évolutions de la formule standard notamment sur :

- Les taux d'actualisation à retenir pour le calcul des *Best Estimate* ;
- Le calibrage de certains modules ou sous-modules de risque : principalement le risque de taux, le risque de *spread*, le risque de rachat et le risque de souscription non vie.

L'EIOPA n'a pas diffusé d'autre projet depuis, malgré les nombreuses discussions des différents groupes de travail notamment sur la prime contra-cyclique et la *matching premium*.

Le marché attend donc avec impatience le vote d'Omnibus II qui permettra la publication des mesures de niveau 2 et fixera le calibrage définitif de la formule standard.

notamment pour déterminer la tarification d'équilibre. Néanmoins, ces indicateurs doivent désormais inclure certaines nouveautés dues au changement de référentiel. Les méthodes déterministes historiquement utilisées sous Solvabilité I ne sont plus pertinentes sous Solvabilité II : seules des modélisations stochastiques permettent en effet de valoriser tous les éléments de volatilité.

Solvabilité II oblige surtout les assureurs à repenser leurs modèles économiques afin d'adapter leur offre produit au futur régime prudentiel. Les impacts de niveau et de volatilité des indicateurs doivent amener les assureurs à réviser leur politique concurrentielle et orientent le marché vers une rationalisation des garanties, des tarifs et des niveaux de rentabilité attendus.

Pour ces différentes raisons, les niveaux de rentabilité dans l'environnement Solvabilité II ne peuvent plus être expliqués et interprétés de la même manière qu'aujourd'hui. La tarification des contrats étant un facteur concurrentiel majeur, la communication et la pédagogie autour de celle-ci seront des éléments clés de la réforme. Les réseaux, partenaires et commerciaux, pour ne citer qu'eux, doivent être sensibilisés à ces nouveaux niveaux de tarification et de rentabilité. C'est donc également la communication qui entoure les chiffres de la rentabilité des assureurs qui est amenée à évoluer.

Solvabilité II est aussi l'occasion de mettre en place des outils et processus de suivi de la rentabilité et des risques. Les assureurs doivent trouver un nouvel équilibre entre la rentabilité, en fonction des objectifs de la compagnie, le niveau de tarification, par rapport à leur position concurrentielle, et le niveau de risque.

En assurance de personnes en particulier, les assureurs ne peuvent plus seulement compter sur leurs produits traditionnels et devront demain se positionner rapidement sur un renouvellement de leur offre. Les futurs leaders du marché auront su s'adapter aux nouvelles données conjoncturelles et réglementaires, en faisant évoluer leurs produits et leur processus pour séduire les assurés en attente de performance et de sécurité.

L'allocation stratégique

Les diverses crises financières, couplées aux réglementations toujours plus contraignantes, conduisent les compagnies d'assurance à mettre en place des politiques de gestion des risques pointues à la fois côté passif et côté actif.

La gestion actif/passif joue un rôle essentiel car elle définit une allocation stratégique cohérente avec trois objectifs majeurs que sont la couverture des engagements pris envers les assurés, la qualité des rendements et la couverture des risques extrêmes.

Solvabilité II ajoute des contraintes supplémentaires à ces objectifs, à savoir minimiser le coût du capital réglementaire et réduire la volatilité du ratio de solvabilité.

À l'actif comme au passif, le mouvement des marchés financiers et notamment celui des taux d'intérêt va avoir un impact direct sur l'ensemble du bilan. À cela s'ajoute la nécessité, pour la gestion actif/passif, de piloter les investissements de manière plus fine afin de contrecarrer, entre autres, les effets opposés entre les taux et les *spreads* de crédit : en effet, une baisse des taux s'accompagne généralement d'une dégradation de la qualité des émetteurs et ces deux composantes impactent en sens inverse la valeur de marché des actifs en portefeuille. D'autre part, les politiques de gestion pourront être accompagnées de campagnes de couverture renforcées avec achats de *caps*, de *credit default swap*, voire de produits hybrides permettant d'atténuer les impacts des interactions entre le comportement des marchés et des assurés sur le bilan.

Solvabilité II définit non seulement de nouveaux critères d'investissement dans les actifs, mais contraint aussi les sociétés d'assurance à se diriger vers une allocation type, la plus liquide et diversifiée possible, avec une sous-pondération des actifs les plus volatiles qui sont généralement les plus rémunérateurs. Ces nouvelles contraintes peuvent aller à l'encontre de leur stratégie habituelle.

Afin d'intégrer tous ces critères dans la définition de l'allocation stratégique, des investissements importants vont devoir être réalisés dans les modèles, notamment pour établir la frontière efficiente permettant de maximiser la couverture des engagements et l'espérance de gain sous la double contrainte de volatilité et de coût en capital réglementaire. Les études réalisées par les équipes de gestion actif/passif vont ainsi devoir intégrer les résultats des nouveaux modèles Solvabilité II, avec la nécessité de rechercher des simplifications permettant d'établir de manière prospective les bilans prudentiels et capitaux réglementaires pour différents choix d'allocation et de nombreux scénarios économiques représentatifs.

Outre les travaux de définition de l'allocation stratégique, d'autres évolutions sont à prévoir. Les compagnies vont devoir étoffer leurs bases de données financières afin de disposer des informations nécessaires sous Solvabilité II. Non seulement la « transposition » des OPCVM, des mandats de gestion et autres produits structurés va démultiplier le nombre de lignes de manière significative, mais il devient également nécessaire d'y ajouter un grand nombre de variables. Ces données seront souvent indispensables à la fois pour le calcul du capital réglementaire et pour la production des *Quantitative Reporting Templates* du pilier 3 de la réforme. Ce sera par exemple le cas pour les instruments de couverture,

qui devront être clairement identifiés comme tels pour être éligibles, avec la nécessité de formaliser et de conserver l'information sur la stratégie de couverture mise en place.

La collecte de ces informations supplémentaires s'avère très lourde à mettre en place, tant sur le plan informatique qu'humain. Ce chantier nécessite la participation active de multiples intervenants, tels que les équipes de gestion, de comptables et d'actuaire, ayant parfois des difficultés à parler le même langage.

La stratégie de réassurance

Comme évoqué précédemment, l'entrée en vigueur de Solvabilité II impacte fortement la stratégie de couverture des sociétés d'assurance, notamment par une prise en compte renforcée du transfert de risque aux réassureurs.

L'économie en capital apportée par la réassurance sous Solvabilité II constitue un levier important pour améliorer la rentabilité des assureurs. En effet, si certaines conditions d'éligibilité sont respectées, il est possible pour les compagnies d'assurance de comptabiliser l'intégralité du transfert du risque vers les réassureurs, avec l'économie correspondante sur leurs besoins en fonds propres. Cette évolution majeure impacte directement les processus de décision et surtout de gestion de la réassurance.

Les leviers pris en compte de manière explicite dans la formule standard et le risque de contrepartie offrent davantage de flexibilité aux assureurs en termes de pilotage du capital réglementaire et impactent donc le processus décisionnel. Effectivement, la diversification et le *rating* de chaque contrepartie, ainsi que la « collatéralisation » des engagements peuvent réduire de manière non négligeable l'exigence de capital.

Le graphique ci-contre illustre la réduction du SCR de contrepartie avant diversification avec une perte en fonds propres en cas de défaut, *loss given default*, équirépartie entre des réassureurs de la même notation.

Ainsi, à titre d'exemple, pour un traité de réassurance conclu avec une seule contrepartie de *rating A* et entraînant une économie en SCR de souscription de 200 M€, le SCR de contrepartie avant diversification ne s'élève qu'à 6,7 M€.

Le futur environnement réglementaire tend donc à favoriser un recours plus important à la réassurance, ce qui doit permettre aux assureurs de limiter les impacts sur leur rentabilité. Solvabilité II amène par ailleurs une opportunité d'arbitrage réglementaire nouvelle entre les marchés de l'assurance et de la réassurance avec la capacité pour les réassureurs de faire profiter les assureurs de leur bénéfice de diversification. En effet, si le traité implique une économie en capital pour la cédante, le coût en capital qui en résulte pour le réassureur est plus faible en raison d'un bénéfice de diversification a priori plus élevé,

“

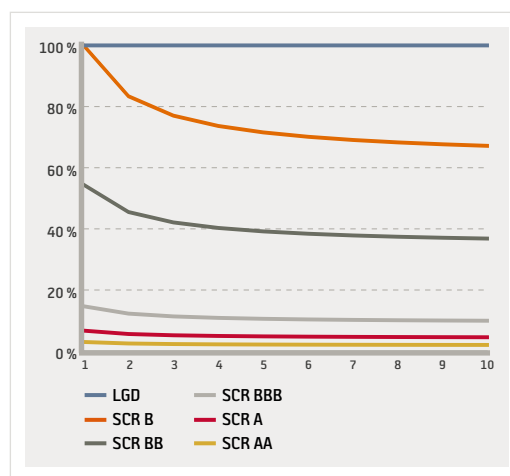
Les assureurs font évoluer leurs processus opérationnels de tarification, de gestion actif/passif et de réassurance afin de les adapter au nouveau référentiel prudentiel.

”

ce qui en fait une nouvelle variable d'ajustement du traité. Il s'agit là encore d'une évolution notable dans la gestion des contrats de réassurance, d'un côté comme de l'autre.

Si la concurrence en termes de tarifs proposés par les réassureurs en fonction de leur notation ne devrait pas connaître de changement majeur, ce contexte tendra néanmoins à bouleverser l'organisation du marché. Les moyens humains et opérationnels constituent notamment un challenge à court terme pour la gestion des traités de réassurance avec l'arrivée de nouvelles problématiques telles que l'augmentation de la valeur économique des contrats ou l'intégration des budgets de risque et leur traduction en limites opérationnelles. Les traités, anciennement négociés essentiellement par les équipes commerciales, devront faire l'objet d'études plus approfondies. Les courtiers ont également un rôle à jouer dans cette mutation du marché de la réassurance, en se donnant au plus vite les moyens, à la fois techniques et humains, de mener leurs études dans l'environnement Solvabilité II.

Nombre de réassureurs



Source : Optimind

Le déploiement opérationnel de l'ORSA

La place de l'ORSA au sein de la réforme Solvabilité II

→ **Le pilier 2 de la réforme vient compléter les exigences minimales de fonds propres** en introduisant au sein du futur cadre prudentiel des exigences en matière de gestion qualitative du risque. Afin de conduire les assureurs à mettre en place des processus de pilotage en mesure de sauvegarder leur solvabilité sur le long terme, la réforme Solvabilité II prévoit des dispositions concernant la gouvernance, le contrôle interne, l'audit interne et la gestion des risques.

Dans ce cadre, les exigences relatives à l'ORSA, *Own Risk and Solvency Assessment*, décrites à l'article 45 de la directive, prennent une place majeure dans la réforme. Véritable outil de la fonction gestion des risques, l'ORSA requiert de la part des assureurs la mise en place de processus systématiques avec pour objectifs :

- l'évaluation d'un besoin global de solvabilité, spécifique à l'entité d'assurance ;
- le respect permanent des exigences de capital ;
- l'analyse des écarts entre le profil de risque spécifique de l'entreprise d'assurance et les hypothèses retenues dans le cadre du pilier 1 pour le calcul du capital réglementaire.

L'ORSA est placé au cœur de la réforme Solvabilité II, en requérant de la part des assureurs la mise en place d'un dispositif de gestion des risques orienté vers la sauvegarde de leur solvabilité sur la durée.

La mise en place des dispositifs ORSA chez les assureurs donne lieu à plusieurs chantiers, parmi lesquels se trouvent principalement :

- L'évaluation du profil de risque de l'entreprise : dans le cadre de l'ORSA, les assureurs doivent mettre en place une évaluation alternative de leur solvabilité, qui leur appartient, à des fins de pilotage. Celle-ci peut intégrer des risques et un calibrage différent de celui retenu dans le cadre de la formule standard, un horizon temporel supérieur à un an et/ou d'autres métriques.
- La définition d'une stratégie de gestion des risques : celle-ci doit être constituée d'une appétence, le niveau agrégé de risque que l'entreprise est prête à prendre, déclinée ensuite en tolérances et limites opérationnelles de risque, ces dernières étant utilisées au quotidien dans le pilotage de l'activité.

- La mise en place de processus de revue systématique des risques et de la solvabilité : ceux-ci doivent avoir pour objectifs d'identifier tout décalage substantiel du profil de risque de l'assureur et d'intégrer dans les processus de pilotage stratégiques une approche risque et solvabilité.
- La production d'un rapport ORSA, à destination du top management et du superviseur.

Deux étapes décisives attendent en particulier les assureurs : pour la fonction gestion des risques, la déclinaison de l'appétence en budgets de risque, avec la nécessité de définir des niveaux suffisamment prudents tout en laissant une marge de manœuvre raisonnable aux directions opérationnelles et, pour celles-ci, le suivi des budgets de risque au quotidien dans leur activité.

Processus opérationnels de mise en place des budgets de risque

L'appétence au risque de l'entreprise représente le niveau maximum global de risque que l'entreprise est prête à prendre étant donné son profil de risque spécifique pour atteindre ses objectifs stratégiques. Cette appétence est ensuite déclinée en tolérances au risque, permettant de définir par périmètre, par risque, par segment d'activité, etc. les seuils et limites autorisés permettant de la respecter. Les budgets de risque alors alloués à chaque périmètre dans le cadre de ce processus doivent être optimisés et déterminés de façon adéquate étant donné un certain nombre de paramètres.

Tout d'abord, les budgets de risque doivent être déterminés en tenant compte de l'effet de diversification lié au fait que pour un même volume d'affaires, plus l'activité d'une entreprise est variée moins les risques encourus sont importants. La diversification apparaît à deux niveaux : entre les risques de différentes natures d'une part, et, pour un même risque, entre les différentes expositions géographiques d'autre part.

Induite par sa propriété de sous-additivité, l'utilisation d'une mesure de risque cohérente fait apparaître un effet de diversification lors de l'agrégation des risques :

$$p(X + Y) \leq p(X) + p(Y)$$

avec
 p : la mesure de risque
 X et Y : deux risques

La mesure de risque de la somme de deux risques est inférieure ou égale à la somme des mesures de risque des deux risques. Cette propriété se généralise en n dimensions. Le bénéfice créé par la pluralité des risques est appelé « effet de diversification ».

Le bénéfice de diversification dans la formule standard

Deux premiers niveaux de bénéfice de diversification sont pris en compte dans les matrices de corrélation utilisées dans la formule standard pour agréger les capitaux réglementaires, d'abord entre sous-modules, puis entre les modules. En effet, en allouant des coefficients de corrélation inférieurs à 1, le capital réglementaire agrégé sera toujours inférieur à la somme des capitaux réglementaires, faisant apparaître un bénéfice de diversification. Un troisième niveau peut également être constaté au niveau groupe avec une diversification entre les filiales.

L'exemple ci-dessous situe les deux premiers niveaux lors du calcul du capital réglementaire d'un assureur fictif exposé uniquement aux risques de marché et de souscription vie.

Ce résultat permet d'illustrer l'importance que peut revêtir le bénéfice de diversification, représentant ici les deux tiers du capital de solvabilité requis. Dans cette perspective, il peut devenir opportun pour une entreprise spécialisée de développer une nouvelle activité. Son bénéfice de diversification s'en trouvera accru, permettant de limiter l'impact du développement sur son besoin en capital.

La fonction gestion des risques va donc chercher l'allocation entre les différentes activités qui permet de maximiser le bénéfice de diversification dans son ensemble.

Le processus de mise en place des budgets de risque

Une fois le niveau d'appétence au risque global de l'entreprise déterminé par le top management, la déclinaison opérationnelle en budgets de risque peut avoir lieu selon la maille choisie. En fonction de l'entreprise, elle pourra se faire à un ou plusieurs niveaux

“

Le processus de définition des budgets de risque va résulter d'un arbitrage permanent entre la nécessité d'optimiser le bénéfice de diversification et les contraintes opérationnelles de saine gestion quotidienne.

”

hiérarchisés, par filiale, par business, par risque, par zone géographique, etc.

Le dernier niveau de déclinaison, généralement par type de risque, sera souvent réalisé en se référant aux niveaux d'origine de chaque risque, et en cherchant à maximiser l'effet de diversification. Il est ensuite primordial de créer un lien étroit entre la fonction gestion des risques et les différents preneurs de risques. En effet, les deux parties ont souvent une vision à la fois opposée et complémentaire dans la détermination des budgets de risque.

Ceux-ci doivent en effet s'avérer compatibles avec les autres contraintes auxquelles sont sujettes les directions opérationnelles. En affectant un budget de risque de marché ne permettant pas de conserver la même part d'actions en portefeuille, le dispositif de gestion des risques pourrait conduire à la définition d'une allocation ne permettant pas de couvrir les engagements dans des conditions adéquates, par exemple, en termes de perspective de rendements pour les assurés. Des échanges entre la fonction gestion des risques, les équipes de gestion actif/passif et la direction permettront ainsi d'arbitrer et d'envisager une réévaluation du budget de risque initial.

Exemple de mesure de l'effet de diversification en appliquant les matrices de corrélation de la formule standard

Agrégations des sous-modules en utilisant les matrices de corrélation appropriées	Action	RISQUE DE MARCHÉ	Mortalité	RISQUE DE SOUSCRIPTION VIE
		45		30
	Hausse des taux	21	Rachat	10
	Immobilier	19	Frais	5
	Spread	32	Catastrophe	20
	SCR Marché	88	SCR souscription vie	45
1 ^{er} niveau de diversification	Effet de diversification entre sous-modules de risques	29	Effet de diversification entre sous-modules de risques	20
Agrégations des modules de risques en utilisant la matrice de corrélation	SCR total			109
	Effet de diversification entre modules de risques			24 (88-45-109)
	Effet de diversification total			73

De la même manière, l'expertise des directions commerciales est indispensable pour fixer les budgets de risque de souscription. Ceux-ci doivent être définis en lien avec les objectifs commerciaux de l'entreprise et sont indissociables de nombreuses contraintes : concurrence, demandes des réseaux et des partenaires, équilibre nécessaire entre les différentes lignes d'activité historiques, etc.

La mise en œuvre opérationnelle des budgets de risque

Une fois que les budgets de risque sont définis, il est nécessaire de les décliner de manière opérationnelle afin de disposer d'éléments directement maîtrisables par les directions métiers et permettre un suivi efficace de l'activité et de l'exposition de chaque direction/entité. Les budgets de risque vont donc devenir une nouvelle contrainte qu'il faudra intégrer au sein de chaque activité de l'entreprise.

Pour une direction de gestion actif/passif, la définition de l'allocation stratégique des actifs devra prendre en compte ce nouvel élément stratégique. Pour chaque sous-module du risque de marché, il sera nécessaire de mettre en place un système de charges et de consommations maximales directement liées aux budgets. Ces limites opérationnelles de risque devront correspondre à des éléments maîtrisables au quotidien par les opérationnels, tout en étant garant du respect du budget de risque global. Cette retranscription, décidée en collaboration entre la fonction

“

La coordination entre la fonction gestion des risques et les directions opérationnelles sera déterminante dans la déclinaison quotidienne de la stratégie de l'entreprise.

”

gestion des risques et les métiers, pourra prendre par exemple la forme suivante, pour les risques de marché :

- un pourcentage ou un montant maximum d'investissement en actions, pour le sous-module action ;
- un pourcentage ou un montant maximum d'investissement en obligations, par maturité et notation, pour les sous-modules taux et *spread* ;
- un pourcentage ou un montant maximum de titres détenus par devise, pour le sous-module change ;
- un pourcentage ou un montant maximum d'investissement en immobilier, pour le sous-module immobilier.

Ces limites, qui devront être respectées pour chaque classe d'actifs, viennent impacter les processus de la direction en charge de la gestion actif/passif.

De même, pour la direction technique, les études de rentabilité ou de lancement de produit devront faire face à la nouvelle contrainte des budgets de risque. Pour chaque sous-module des risques de souscription, des limites opérationnelles devront être définies. Ces limites impacteront la stratégie commerciale de l'assureur et pourront se traduire de la manière suivante :

- collecte maximale à réaliser par ligne d'activité ou gamme de produits ;
- capitaux sous risque maximum à souscrire sur les activités de prévoyance ;
- limites appliquées en termes de volume de souscription sur les différentes offres commerciales.

Plus généralement, ces limites impacteront la création de nouveaux produits, où les métiers vont chercher à s'adapter en faisant apparaître de nouvelles garanties plus en accord avec les contraintes du capital réglementaire Solvabilité II. Au niveau du marché, ces chantiers sont aujourd'hui les moins avancés, les assureurs étant réticents à faire partie des premiers à modifier leur stratégie commerciale pour faire face aux contraintes de Solvabilité II, au risque de perdre des parts de marché.

Une nouvelle coordination entre la fonction gestion des risques et les directions métiers doit donc être mise en place, chacun devant intégrer les objectifs et contraintes de l'autre. Les assureurs doivent veiller à ne pas mettre en place des dispositifs trop lourds et difficiles à appliquer au quotidien dans l'exercice de leur activité d'assurance ; à l'inverse, une évolution des mentalités doit avoir lieu, afin de permettre la définition d'une stratégie commerciale cohérente, adaptée à la stratégie de l'entreprise, visant à sélectionner les risques souscrits dans un objectif de rentabilité à long terme.



L'industrialisation de la production du reporting

→ Le reporting Solvabilité II est pour le régulateur le moyen le plus efficace pour appréhender la solvabilité des compagnies dans toute leur complexité. Il se compose de reportings narratifs, le RSR - *Regular Supervisory Report* et le SFCR - *Solvency and Financial Condition Report*, et de reportings quantitatifs dits QRT - *Quantitative Reporting Templates*.

Du point de vue de l'EIOPA, les informations contenues dans les QRT sont indispensables pour un assureur souhaitant maîtriser correctement ses risques : ces données devraient de ce fait déjà être disponibles ou en cours de mise à disposition au sein des compagnies du fait de leurs investissements sur Solvabilité II. La réalité est néanmoins beaucoup plus nuancée. Le niveau de détail des informations à fournir est très élevé et la route est encore longue pour que les compagnies soient en mesure de fournir tous les éléments.

Délais de livraison cible des reportings (après période transitoire)

Reporting annuel

14 semaines pour les états solos
20 semaines pour les états groupes

Reporting trimestriel

5 semaines pour les états solos
11 semaines pour les états groupes

La complétude des reportings Solvabilité II nécessite ainsi d'entrer opérationnellement dans le processus global « d'arrêté Solvabilité II », dans lequel il va être nécessaire d'industrialiser un maximum de composantes.

Pilier 3 : déclinaison opérationnelle de Solvabilité II

Bien que le calcul de solvabilité, tel qu'il est actuellement réalisé par les compagnies, soit amené à disparaître au profit de Solvabilité II, le processus d'arrêté des comptes actuels devra se poursuivre, que ce soit pour les besoins comptables - FGAAP, FISC, IFRS - ou pour les besoins techniques - engagements contractuels type participation aux bénéfices, provisions déductibles, etc.

Solvabilité II ajoute ainsi clairement un élément supplémentaire dans le processus global d'arrêté des comptes. Le calcul de solvabilité ne va plus découler naturellement de l'arrêté mais d'un processus supplémentaire au cours duquel le passif et l'actif seront valorisés selon de nouvelles méthodes. Le processus calculatoire prend fin lorsque le capital réglementaire est défini et les fonds propres éligibles déterminés, donnant ainsi le taux de couverture.

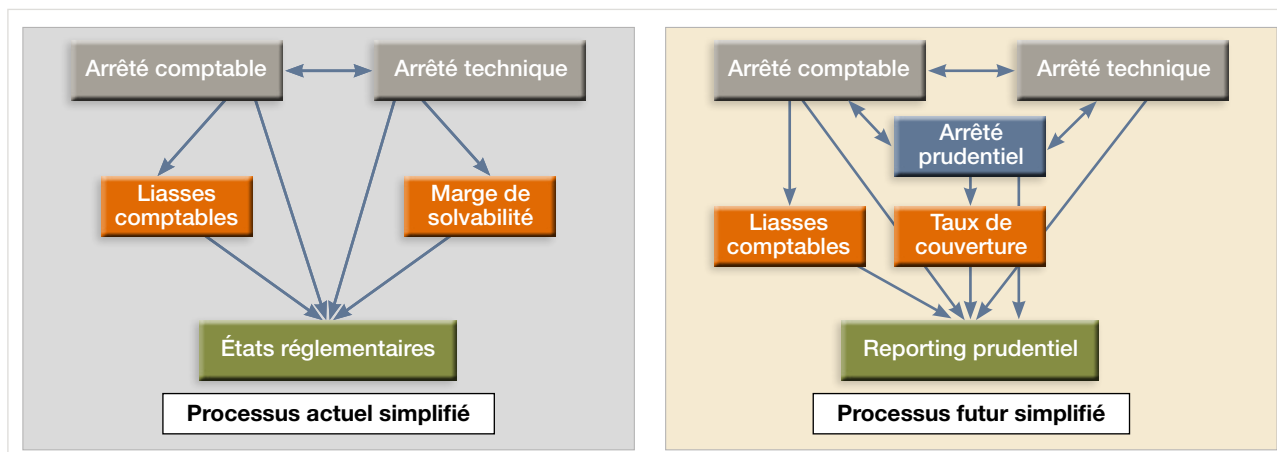
Actuellement, la production des états réglementaires est peu, voire pas industrialisée et généralement traitée en bout de chaîne. Si le même principe est appliqué pour le reporting Solvabilité II, il y a fort à parier que les exigences de qualité et de délais ne seront pas tenues.

Industrialisation du processus

La quantité d'informations à produire dans le cadre du reporting quantitatif Solvabilité II est bien plus importante que celle à produire dans le cadre des états réglementaires actuels. La définition de processus de reporting adapté apparaît comme indispensable.

Les assureurs ont faculté à faire appel à plusieurs options pour définir le processus de reporting. Sur la base de l'étude des exigences et des spécificités de la

Illustration des évolutions apportées par Solvabilité II au processus de reporting



compagnie, il est par exemple nécessaire de définir :

- le périmètre du reporting, c'est-à-dire de déterminer les QRT à fournir pour le groupe et l'ensemble des entités le constituant ;
- la ou les sources possibles de chaque information ;
- la direction responsable de chaque information.

À partir de ces premiers éléments, il doit normalement être possible d'identifier les informations présentes dans le système d'informations, et celles absentes. Il convient alors de lancer les différents travaux de mise à niveau des systèmes sources.

Adossement du processus de reporting à l'arrêté Solvabilité II

Ces éléments permettent en outre de constater que la production des reportings Solvabilité II ne peut plus être réalisée en fin de processus quantitatifs comme pour la production des états réglementaires actuels, tant les interactions avec les différents arrêtés sont importantes et les processus calculatoires longs.

En effet, les états doivent être cohérents entre eux et il est donc nécessaire de prévoir des étapes de contrôles. Si celles-ci révèlent des anomalies nécessitant un recalcul important et / ou le repassage d'écritures sur le bilan Solvabilité II, les délais risquent de ne pas être tenus. Quand bien même les différents processus de l'arrêté comportent leurs propres contrôles, ceux liés au processus de reporting ont l'avantage d'être complètement transverses.

Le processus de reporting Solvabilité II doit ainsi être calqué sur l'arrêté Solvabilité II afin de saisir l'opportunité qu'apportent l'exigence de reporting et les contrôles associés pour assurer la cohérence de l'ensemble des chiffres produits. Dès que l'information est produite, elle peut en effet être intégrée dans le processus de reporting, lequel procédera alors à l'ensemble des contrôles nécessaires et remontera les éventuelles anomalies au plus tôt. Cela permet alors de disposer d'un suivi de l'arrêté en temps réel.

La définition du processus doit intégrer cette option structurante en définissant les éléments suivants :

- lien entre les sources du reporting et le processus d'arrêté - les questions liées aux arrêtés anticipés - *Fast close* ou *pré-closing* - doivent également être traitées ;
- contrôles de cohérence des données ;
- cinématique des contrôles - déroulement des contrôles dans le temps et alertes.

Le processus de reporting Solvabilité II doit ainsi être rapproché du processus d'arrêté afin de saisir l'opportunité de capitaliser sur les contrôles du reporting pour assurer la cohérence des chiffres produits.



La définition du processus de reporting Solvabilité II peut être vue comme un enrichissement du processus d'arrêté prudentiel. Pour beaucoup de compagnies, ces processus font intervenir un grand nombre de directions et d'intervenants. Il est alors indispensable de le formaliser et de le partager.

Tests à blanc

Une grande majorité des intervenants sur le marché réalisent des tests à blanc consistant à produire les chiffres liés à Solvabilité II dans un processus qui se veut le plus proche du processus cible.

Si l'objectif principal est dans ce cas de déterminer le ratio de solvabilité, de nombreux assureurs poursuivent l'exercice jusqu'à la production d'un sous-ensemble des reportings quantitatifs Solvabilité II. Ces tests permettent de mettre à jour les difficultés opérationnelles liées à la mise en place de Solvabilité II. Selon l'organisation retenue, cela permet également de mettre en évidence l'importance et l'intérêt du reporting Solvabilité II. Afin de tirer tous les enseignements d'un test d'arrêté et de reporting Solvabilité II, il est néanmoins nécessaire d'aller jusqu'au bout du processus, c'est-à-dire de produire non seulement les chiffres liés à l'arrêté, mais également d'assurer leur cohérence au sein du reporting. Dans le cas contraire, il convient d'être prudent sur les conclusions de l'exercice.

Intégration d'un outil de reporting

Le reporting quantitatif Solvabilité II devra être transmis au régulateur sous un format informatique appelé XBRL - *eXtensible Business Reporting Language*. Il s'agit d'un standard utilisé dans la communication financière. Le régulateur transmet au marché une

taxonomie – c'est-à-dire le référentiel contenant une hiérarchisation et une description de l'ensemble des éléments attendus, incluant des contrôles. Les compagnies envoient ensuite leur reporting au format XBRL en utilisant cette taxonomie. Cela permet au régulateur de récupérer automatiquement les informations *via* un portail et sécurise la qualité des informations produites. En effet, si les contrôles, dits taxonomiques, ne sont pas confirmés, le fichier ne peut être transmis.

Si la production du format XBRL nécessite un outil informatique spécifique, il reste concevable que les reportings soient réalisés à l'aide des outils bureautiques, comme c'est le cas aujourd'hui chez la majorité des acteurs pour la production des états réglementaires. Néanmoins, selon la taille de la société, le nombre de sources, d'intervenants et de reportings quantitatifs à produire, l'utilisation d'un outil peut s'avérer indispensable.

Qu'il s'agisse d'un progiciel de marché ou d'un développement interne, il existe principalement trois façons différentes d'envisager l'outil de reporting :

- outil dédié au reporting ;
- outil réalisant certaines opérations de l'arrêté Solvabilité II - agrégations des SCR par exemple - et les opérations spécifiques du reporting ;
- utilisation d'un outil structurant dans le processus d'arrêté pour réaliser le processus de reporting. Cela peut être l'outil de modélisation ou encore l'outil de consolidation comptable.

Les besoins primaires

Dès lors que la décision est prise de mettre en place un outil de reporting, celui-ci doit disposer d'un socle minimum de fonctionnalités :

- récupérer les informations pré-formatées et pré-contrôlées, c'est-à-dire être en mesure de récupérer une information dans un format attendu sans faire de retraitement particulier ;
- produire les QRT, c'est-à-dire faire le lien entre les données sources en les intégrant dans le template adéquat, sans aucune transformation ;
- réaliser les contrôles taxonomiques nécessaires à la conversion du reporting au format XBRL ;
- produire le flux XBRL et le transmettre au portail du régulateur.

Ces fonctionnalités correspondent au minimum attendu pour un convertisseur XBRL. Elles peuvent être suffisantes pour des petits organismes dont la simplicité de la structure et du système d'informations permettent la production des QRT au format XLS en bout de chaîne.

Les autres besoins indispensables

Dès lors que la taille de la société ne permet plus l'utilisation des outils bureautiques pour la production des reportings, d'autres besoins indispensables s'ajoutent aux besoins primaires :

- récupérer et transformer l'information depuis différentes sources. La transformation de l'information consiste à réaliser des transcodifications, des agrégations et autres règles de gestion ;

“

La sélection et l'intégration d'un outil de reporting font désormais partie des chantiers prioritaires des projets Solvabilité II du marché.

”

- mettre en place des contrôles supplémentaires qui viennent contrôler les données des différentes sources ;
- avoir la possibilité de retraiter une donnée ;
- avoir une traçabilité et une piste d'audit sur l'ensemble des modifications apportées au sein de l'application.

Grâce à ces différents besoins, l'application peut être adossée au processus d'arrêté et n'est donc plus nécessairement positionnée en fin de processus.

Les besoins secondaires

Selon les structures et leurs systèmes d'informations, la couverture d'autres besoins par l'application de production des reportings peut apparaître intéressante :

- gérer un *workflow* : il s'agit de pouvoir définir au sein de l'application l'enchaînement de la production des QRT, voire de l'arrêté lui-même. Cela permet d'optimiser le processus *via* une répartition des tâches automatique et d'identifier en cours de réalisation les dérives de planning ;
- réaliser des reportings spécifiques, en intégrant des données supplémentaires ou non : cela permet de produire des états de synthèse propres à une société ou une direction ;
- réaliser des calculs simples. Selon l'état d'avancement du système d'informations, il peut être opportun de positionner certains calculs de l'arrêté au sein de l'application de reporting ;
- gérer les reportings narratifs. Deux cas existent :
 - gestion de pièces jointes dans un format bureautique qui suit la production des reportings quantitatifs ;
 - gestion complète du reporting narratif à savoir la définition de la structure du template et la rédaction des paragraphes par différents intervenants selon leurs responsabilités en lien direct avec les chiffres des reportings quantitatifs, réduisant ainsi les risques opérationnels lors de la réalisation de tels documents.

D'autres fonctionnalités sont également envisageables. Néanmoins, si ces besoins secondaires sont comblés, le processus de reporting Solvabilité II pourra être complètement maîtrisé et permettre d'améliorer sensiblement l'arrêté lui-même.

Conclusion

→ L'ampleur des chantiers en cours chez les assureurs met en évidence le caractère ambitieux de la réforme. Avec l'appropriation des nouvelles méthodologies de valorisation apportées par Solvabilité II, les assureurs ont d'abord consacré une majorité de leurs investissements pour répondre aux exigences du pilier 1, notamment dans le développement d'une plateforme de modélisation.

Il apparaît désormais au marché que la réforme nécessite d'apporter des évolutions majeures aux principaux processus de pilotage des assureurs : processus d'arrêté des comptes, tarification et gestion actif/passif, définition du programme de réassurance et gestion des risques au sens large. Ces chantiers, initiés chez de nombreux assureurs, laissent entrevoir une charge de travail encore très conséquente pour les années à venir. Sans compter qu'en parallèle, les compagnies doivent également mener des évolutions structurantes de leur gouvernance, notamment avec la nécessité de formaliser les rôles et responsabilités des différentes fonctions clés.

Le décalage de l'entrée en vigueur de la réforme au 1^{er} janvier 2014 est ainsi généralement considéré avec bienveillance par le marché, en permettant de mener les chantiers dans des conditions de planning plus raisonnables. Les mesures de transition annoncées permettront également aux assureurs d'améliorer progressivement leur dispositif en réponse aux exigences de la réforme. Pour être prêts, les assureurs doivent encore poursuivre leurs efforts en renforçant la dimension opérationnelle de leurs chantiers. À ce titre, le virage réalisé ces derniers mois, notamment dans le cadre des travaux relatifs au pilier 3, va dans le bon sens.

Tous ces travaux ne doivent pas faire perdre de vue aux assureurs que les investissements réalisés apportent des bénéfices bien au-delà de la seule conformité réglementaire : la mise en œuvre de l'ORSA notamment, conduit à des réflexions structurantes sur les modalités de pilotage qui doivent permettre de concilier les objectifs stratégiques de rentabilité et de prudence.

optimind. ::

Qui sommes-nous ?

Société de conseil en actuariat et gestion des risques, OPTIMIND est un interlocuteur de référence pour les assureurs, mutuelles, banques et grandes entreprises qui souhaitent un partenaire métier les accompagnant dans leurs projets. Éthique, déontologie, expertise, méthode, pragmatisme et investissement sont les valeurs clefs qui animent les quatre-vingts consultants, actuaires et experts métier d'OPTIMIND. Nos clients bénéficient ainsi d'une prestation de qualité associée à la signature d'une société de conseil reconnue.

OPTIMIND s'organise autour des métiers suivants :

- > Actuariat Conseil
- > Actuariat Entreprise
- > Projets & Maîtrise d'Ouvrage
- > Risk Management
- > Audit & Contrôle interne

+ Une offre Financial & Asset Management spécifiquement dédiée aux problématiques financières & ALM des organismes assureurs et bancaires.

LOCAL OPTIMIZATION EUROPEAN MINDED

Optimind

46 rue La Boétie
75008 Paris
T / 01.48.01.91.66
F / 01.48.01.08.82

www.optimind.fr

