



6 | 20  
FÉV. | 14

POUR ALLER PLUS LOIN

# L'EXERCICE ORSA PRÉPARATOIRE DE 2014

## LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR RÉUSSIR LE TEST

### 2 Le cadre de l'ORSA Préparatoire

- Les guidelines EIOPA
- Les attentes du superviseur
- Les principaux enjeux du test
- Définir une ambition et une feuille de route au regard des enjeux de pilotage stratégique de l'entreprise

### 5 Les facteurs clés de succès

- Mise en œuvre de l'évaluation prospective
- Illustration de la mise en œuvre de l'ORSA
- Analyse de la déviation du profil de risque
- Concevoir un processus intégré aux processus Métier, en cohérence avec la gouvernance

### 8 Conclusion

Alors que la date d'entrée en vigueur de Solvabilité II se précise, l'EIOPA et les superviseurs locaux exercent une pression accrue sur les acteurs du marché pour qu'ils se préparent au futur régime prudentiel. L'ACPR a souhaité de longue date faire figurer l'ORSA au cœur de l'actualité de l'exercice 2014, avec une demande d'ORSA préparatoire pour septembre.

90 personnes étaient présentes à l'occasion de ce petit déjeuner conférence lors duquel Optimind Winter a présenté les principaux enjeux de cet exercice ainsi que les facteurs clés de succès.



Les intervenants



**Christel Albouy-Nallard**  
directrice métier  
Finance & Performance



**Tristan Palerm**  
directeur métier  
Actuariat Conseil



**Gildas Robert**  
directeur métier  
Actuariat Conseil

# Le cadre de l'ORSA Préparatoire

## Les guidelines EIOPA

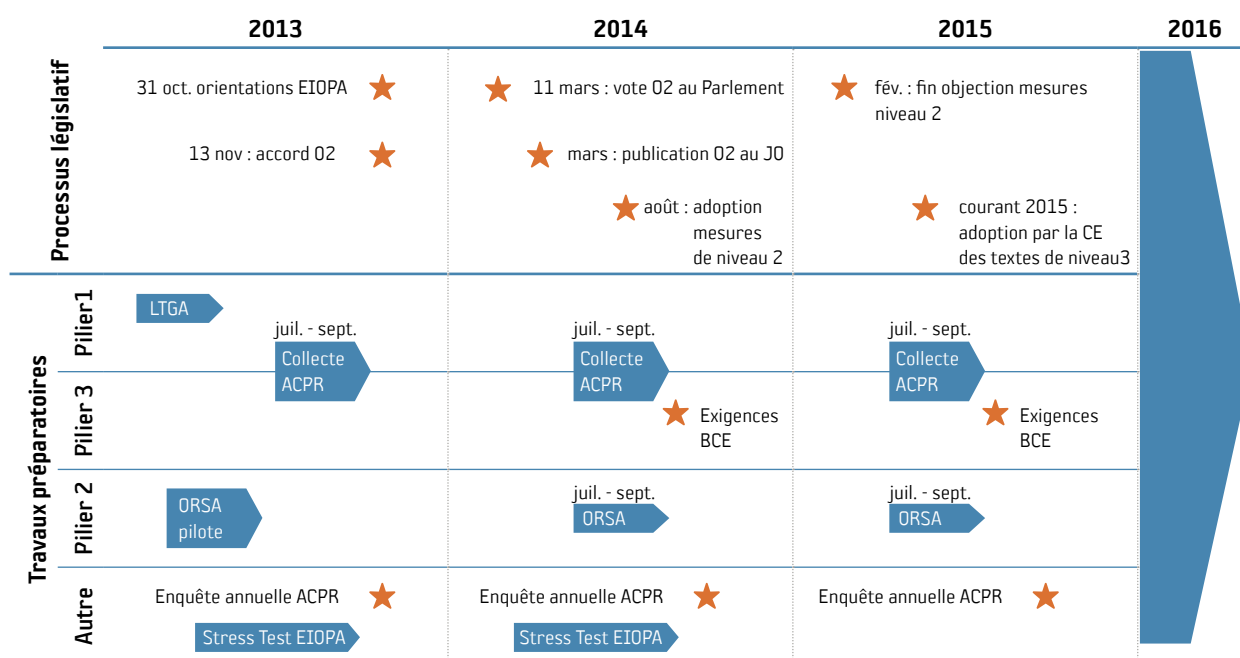
L'accord Omnibus II du 13 novembre 2013 rend très probable l'application de la réforme Solvabilité II à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Pour se préparer à cette échéance, l'EIOPA prévoit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 des mesures transitoires dont la mise en œuvre d'exercices préparatoires avec une complexité progressive sur l'ORSA / FLAOR et le Pilier 3 selon le calendrier prévisionnel.

Concernant l'ORSA, l'EIOPA a fourni en octobre dernier 25 orientations décrivant les éléments à mettre en place dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Les orientations sont détaillées suivant trois composantes :

- [Dimension quantitative](#)
- [Gouvernance](#)
- [Documentation](#)



Source : Optimind Winter

## La dimension quantitative

Les entreprises doivent réaliser a minima un exercice FLAOR tous les ans, avec une évaluation prospective du Besoin Global de Solvabilité. Celle-ci pourra s'appuyer sur une description qualitative des risques importants et étayée par des stress test.

Les processus de réalisation des exercices FLAOR doivent tenir compte du principe de proportionnalité :

- Utilisation de techniques appropriées et adéquates.
- Processus adaptés à la structure et permettant d'être intégrés au système de gestion des risques.
- Prise en considération de la nature, de l'ampleur et de la complexité des risques inhérents aux activités.

## Les attentes sur les exercices 2014 et 2015

	2014	2015
Évaluation du Besoin Global de Solvabilité (BGS)	X	X
Évaluation du respect permanent des exigences de capital et des exigences concernant les provisions techniques		X
Évaluation de la significativité de la déviation du profil de risques par rapport aux hypothèses qui sous-tendent le calcul du SCR		X

Les entreprises concernées sont celles représentant 80 % du marché



### La gouvernance

Les entreprises doivent tenir compte des résultats de chaque évaluation prospective et des connaissances acquises durant le processus de cette évaluation dans leurs décisions stratégiques en particulier en ce qui concerne :

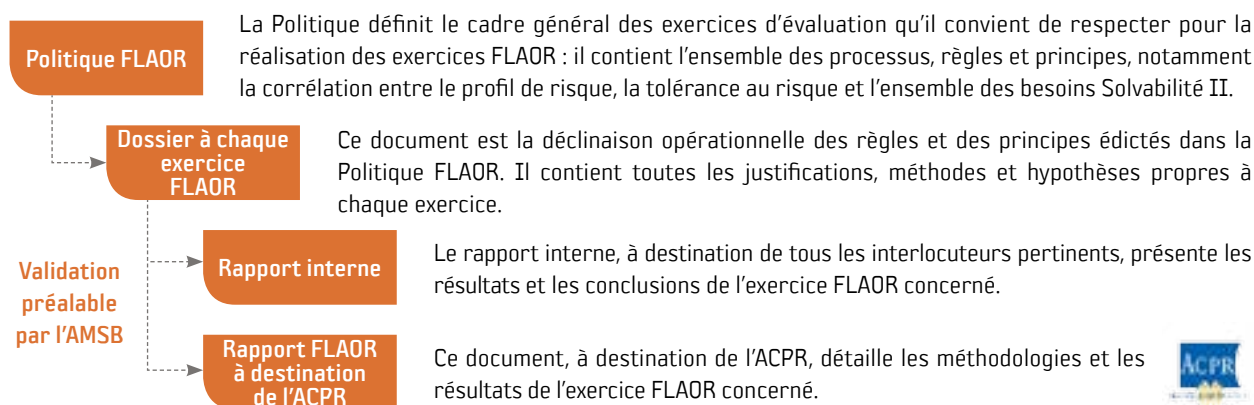
- La gestion du capital : le niveau cible de couverture du ratio de solvabilité et l'allocation du capital.
- Le Business Plan : les orientations en matière de développement de l'activité.

- L'élaboration et la conception des produits.

L'AMSB doit jouer un rôle actif dans les exercices FLAOR y compris dans le pilotage, la réalisation des évaluations la mise à l'épreuve des résultats

### La documentation

Les assureurs doivent veiller à disposer de quatre documents décrits ci-dessous.



### Les attentes du superviseur français

Tous les organismes et groupes a priori soumis à Solvabilité II sont invités à participer à l'exercice ORSA Préparatoire de Septembre 2014. L'objectif de cet exercice est triple :

- fournir de nouveaux éléments de discussion avant la mise en vigueur de 2016,
- permettre aux organismes de se préparer à l'exigence du processus ORSA,
- améliorer la préparation à Solvabilité II dans son ensemble.

Pour l'année 2014, le calendrier de l'ORSA est le suivant (cf schéma ci-dessous). Cet exercice sera réitéré en 2015.

En lien avec l'accord obtenu sur Omnibus 2, l'ACPR souhaite aller plus loin qu'EIOPA en demandant dès 2014 la réalisation de l'ensemble des évaluations prévues dans le cadre de l'ORSA :

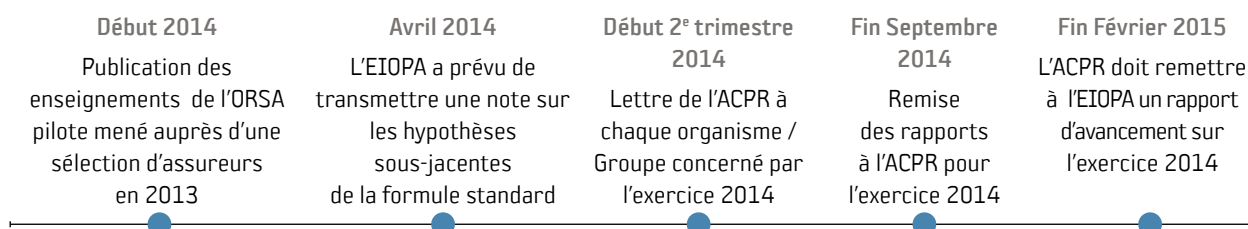
- L'accent doit être mis sur les aspects relatifs à la réalisation des évaluations et au rapport à l'ACPR.
- Il est toutefois recommandé de prendre en compte les orientations en matière de gouvernance.

Le calcul du taux de couverture doit s'appuyer sur le référentiel Solvabilité II.

L'analyse du respect permanent des exigences de capital doit au moins comporter un scénario central de plus de deux ans.

Dans le cas où la structure souhaite utiliser des dispositifs nécessitant une autorisation, il est demandé de réaliser deux évaluations, avec et sans ces mesures.

### Le calendrier de l'ORSA





“ Il reste deux années pour faire de l'ORSA un processus récurrent et opérationnel au service de la gestion des risques. ”

Le cadre de l'ORSA  
Préparatoire



## Les principaux enjeux du test

Établir le **besoin global de solvabilité** en mettant en perspective les besoins et les moyens de financement en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Préciser la **gouvernance, l'organisation et les processus de l'ORSA et de la gestion des risques** :

- **Les rôles et responsabilités** des différents intervenants :
  - Conseil d'Administration
  - Direction Générale / Comité Exécutif
  - Comité des Risques
  - Direction des Risques
  - Autres fonctions clés
  - Directions opérationnelles
- **Coordonner les processus ORSA avec le processus budgétaire** en assurant la cohérence entre l'ORSA et le Business Plan, en utilisant un scénario central identique, et en faisant converger, en cible, l'existant vers un unique processus de pilotage stratégique.
- **Coordonner les processus ORSA avec les processus quantitatifs Solvabilité II** en capitalisant sur les éléments produits à l'occasion du processus de

reporting et en définissant et formalisant le processus ORSA : étapes, rôles et responsabilités, jalonnement, échéance.

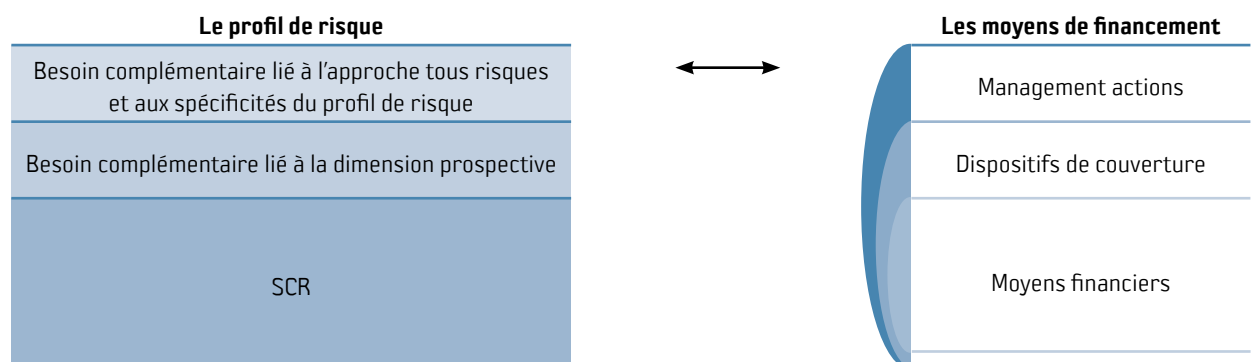
L'appropriation de l'ORSA par le top management constitue un enjeu majeur.

Au même titre que les QIS, les exercices préparatoires doivent être considérées comme des occasions importantes favorisant cette appropriation. Les résultats de l'ORSA doivent permettre de valider ou a minima d'échanger sur les risques majeurs, dans une approche top down, les stress tests, l'appétence au risque & l'allocation du capital, et les management actions.

L'ORSA Préparatoire doit permettre la formalisation de la documentation, principalement le rapport attendu par l'ACPR ainsi que la politique ORSA.

La mesure des spécificités du profil de risque, comparativement aux hypothèses sous-tendant le calcul du SCR, pourra faire l'objet dans un premier temps d'une approche qualitative, suivie d'études quantitatives en cas d'écart significatif de sorte à en apprécier l'impact.

## Établir le besoin global de solvabilité



## Définir une ambition et une feuille de route

L'ambition en termes d'ORSA doit être établie en fonction des attentes du top management en termes de gestion des risques, des exigences réglementaires et du principe de proportionnalité.

Les chantiers relatifs à l'ORSA doivent s'intégrer de manière pertinente dans le projet Solvabilité II. De nombreux prérequis, tels que les méthodologies du pilier 1 et les outils correspondants, les processus

quantitatifs et la gouvernance de la gestion des risques, nécessitent d'établir une feuille de route et un chemin critique.

Afin d'inscrire à terme l'ORSA dans le pilotage stratégique de l'entreprise, il est essentiel de mener ces travaux en lien étroit avec le top management.

L'ORSA Préparatoire doit constituer une étape du projet permettant d'avancer vers la cible définie.

# Les facteurs clés de succès

## Mise en œuvre de l'évaluation prospective

### Profil de risque et appétit pour le risque

Le choix du référentiel de risque est une étape capitale de la démarche.

Dans l'optique de mettre en œuvre de façon pragmatique et rapide un ORSA pour répondre à l'exercice 2014, il est nécessaire d'utiliser le référentiel standard proposé par Solvabilité II, de prendre en compte le risque business lorsque cela est pertinent et d'ajouter des risques spécifiques supplémentaires.

Dans un premier temps, il sera pertinent de limiter les indicateurs suivis (même si plusieurs indicateurs sont conseillés pour démontrer l'utilité de l'ORSA dans le processus de décision) :

- **Ratio de solvabilité** : retenir un objectif de couverture du SCR sur l'horizon de développement.
- **Valeur** : objectif de croissance ou maintien de la valeur du portefeuille.
- **Résultat et / ou rentabilité sur capital normatif** : à retenir selon la stratégie de l'entreprise.

### Approche prospective

L'approche « multi-déterministe » semble être la plus largement retenue sur le marché. Elle permet de limiter les temps de calcul par rapport à une approche stochastique, qui nécessite par ailleurs des étapes de calibrage très lourdes. Elle facilite l'appropriation par le top management et favorise la validation des résultats, leur analyse et la bonne matérialisation des actions de management.

### Les actions de management

La prise en compte des actions de management

dans les scénarios de stress permet de traiter chaque cas de façon plus réaliste et de mettre en avant plus facilement les **plans d'actions envisageables** en fonction de la réalisation de différents événements.

### Identifier les management actions :

- L'identification doit être réalisée en amont de la conception du modèle.
- Le nombre d'actions modélisables est limité.
- Éviter les complexités inutiles.

### Modélisation des actions du management :

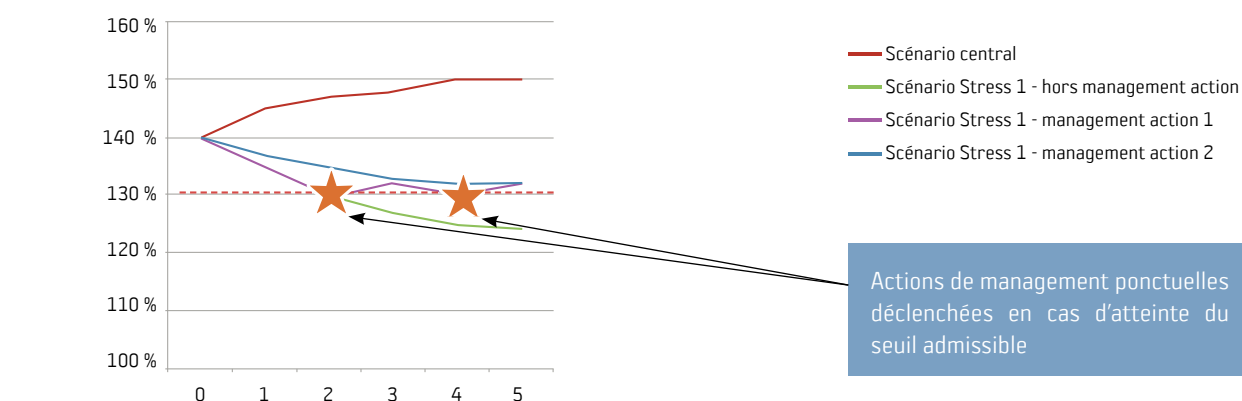
- Action « spot » en fonction de l'atteinte de seuils prédéfinis.
- Pilotage en continu sur la durée de modélisation.

### Les scénarios de stress

La détermination des scénarios de stress découle d'une analyse préalable des principaux risques du portefeuille.

En s'appuyant sur le référentiel de risques retenu, il est recommandé de mener une analyse détaillée par type d'activités opérées par l'organisme assureur. Cette analyse sur l'exposition au risque doit être qualifiante qualitativement. Elle doit permettre si possible une perception quantitative de l'ampleur de l'exposition et mettre en évidence des liens ou corrélations entre les risques.

Cette analyse aboutira sur une sélection des scénarios à tester : scénarios mono ou multi-facteurs.



Source : Optimind Winter

## Illustration de la mise en œuvre de l'ORSA – Exemple d'un Portefeuille Retraite

### Description du portefeuille étudié

- Portefeuille de retraite en points type L441.
- Le fonds collectif (PTS) couvre initialement les engagements (PMT).

L'objectif de l'ORSA est de contrôler sur un horizon

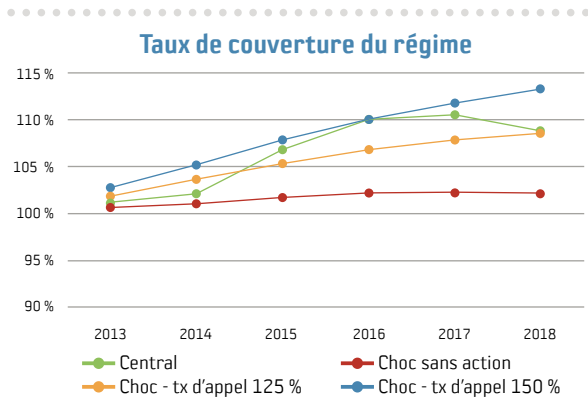
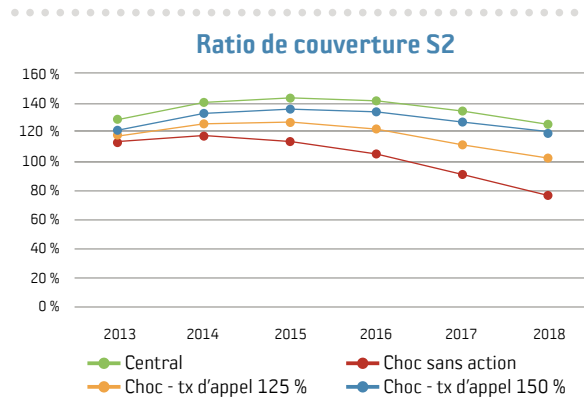
de 5 ans la couverture du SCR au moins à 100 %, la couverture des engagements du régime (PTS > PMT) et l'action de management envisagée qui porte sur l'ajustement des appels de primes.



### Présentation des résultats obtenus dans le scénario de stress sur les taux

La couverture des engagements reste supérieure à 100 % dans l'ensemble des scénarios.

Le stress réalisé sur les taux conduit, sans action de management, à un ratio de couverture du SCR inférieur à 100 % à 5 ans ; l'action sur les taux d'appels de cotisations permet de compenser cet effet.



Source : Optimind Winter

### Analyse de la déviation du profil de risque

L'ORSA doit conduire les organismes assureurs à analyser la significativité de la déviation de leur profil de risques par rapport aux hypothèses qui sous-tendent le calcul du SCR.

“ Aller au-delà du caractère normatif du pilier 1, pour faire de l'ORSA un outil pertinent de pilotage. ”

Les entreprises d'assurance pourront réaliser dans un premier temps une analyse qualitative puis une étude quantitative si des écarts significatifs sont envisagés.

À cet effet, dans un premier temps, la priorité doit être donnée aux risques les mieux maîtrisés, cœur d'activités, sur lesquels les spécificités du profil de risque sont connues par les experts internes :

- Sur les risques de souscription, les spécificités sont notamment liées aux garanties assurées, à l'exposition géographique, à la population assurée.
- Sur les risques financiers, les spécificités sont liées au portefeuille d'actifs financiers et aux techniques de gestion. Une vigilance est à apporter

sur les risques non traités par la formule standard : risque de volatilité, risque de spread sur les emprunts d'états, risque de liquidité.

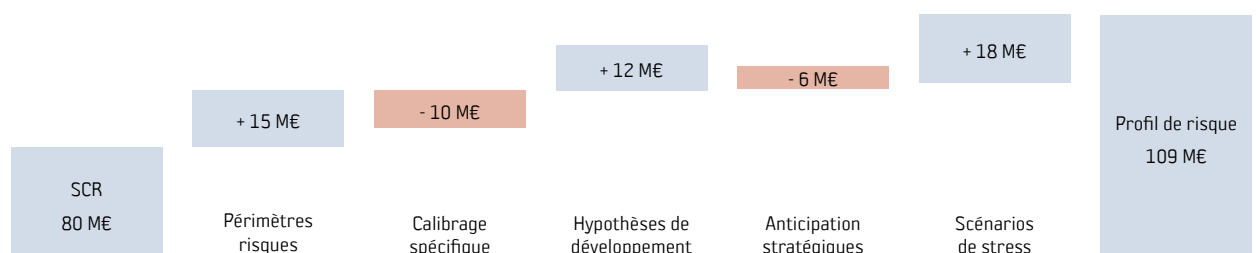
L'analyse des spécificités du profil de risque pourra s'appuyer sur :

- la note EIOPA sur les hypothèses sous-jacentes de la formule standard,
- les données historiques de l'assureur, sous réserve de leur qualité et de l'absence de changement de méthode,
- des données et modèles de place,
- des dires d'expert.

L'analyse et la restitution de ces écarts pourront être réalisées au travers d'un *restatement* entre le calcul du SCR et le profil de risque tout en prenant en compte l'ensemble des caractéristiques calculatoires spécifiques à l'ORSA.

Une telle approche présente l'avantage d'être visuelle et synthétique. Elle nécessite la réalisation d'un nombre important de calculs pour évaluer l'impact marginal des divergences et devra être affinée pour permettre une analyse plus fine.

### Exemple : visualisation globale (illustration méthodologique)





## Concevoir un processus intégré aux processus Métier préexistants

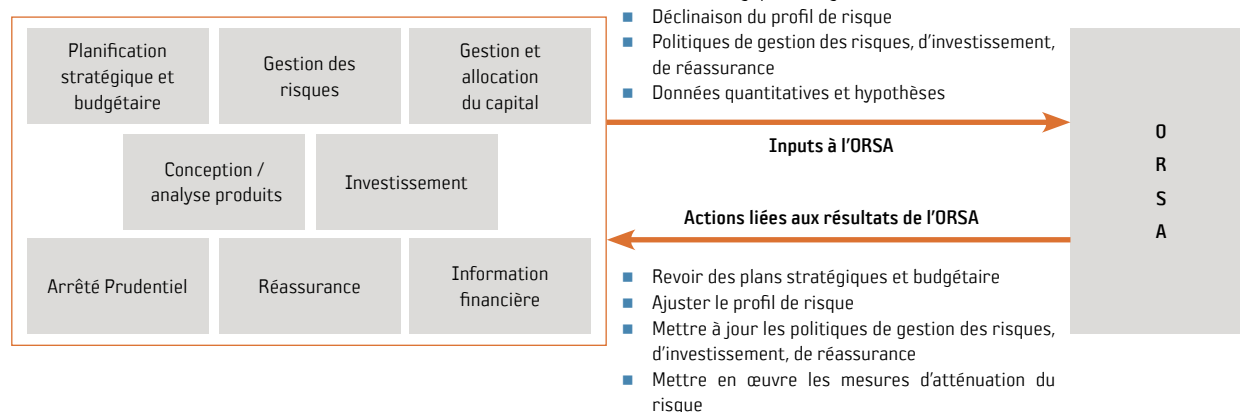
**Une conviction** : l'ORSA est un processus d'analyse et d'évaluation interne de l'activité et des risques inhérents influant sur la stratégie de l'entreprise :

1. Le processus ORSA doit permettre d'évaluer les impacts de la stratégie commerciale de l'entreprise sur son profil de risque et sa solvabilité à court et moyen terme... et ainsi influencer sur les décisions à prendre par la Direction Générale en vue de respecter son plan stratégique à moyen terme.

2. L'ORSA est un processus d'analyse et d'évaluation interne de l'efficacité du système de gestion des risques et de la solvabilité.
3. L'ORSA contribue enfin à renforcer une culture commune du risque au sein de l'entreprise.

**Un enjeu** : ne pas concevoir un processus ORSA ad hoc et rigide, venant se superposer aux organisations existantes, mais au contraire intégrer une démarche ORSA dans chacun des processus Métiers.

### L'ORSA, un processus transverse



## Les principes clés pour concevoir et mettre en œuvre votre processus ORSA

1. Élaborer un processus ORSA en vision « macro » pour visualiser en synthèse les différentes étapes de constitution de l'ORSA et les interactions avec les processus Métiers.
2. Concevoir le processus ORSA avec l'assistance des Directions contributrices, pour faciliter son intégration avec les processus Métiers et son appropriation à tous les niveaux de l'entreprise.
3. S'assurer de la bonne appropriation du processus ORSA par les instances dirigeantes, et de sa bonne utilisation comme outil d'aide au pilotage et à la prise de décision.
4. Mettre en place une documentation pragmatique du processus (« *neither too little nor too much information* »).

### “ Quelle ambition en termes de processus de l'ORSA Préparatoire 2014 ?

*Utiliser cet exercice préparatoire pour commencer à construire votre futur processus ORSA, en vous concentrant sur son ossature (ie les grandes étapes du processus ORSA) et sur les points d'interaction avec les autres processus de mesure et de pilotage de l'activité et des risques associés, en précisant les rôles et responsabilités ainsi que les contributions attendues.*

”

**Une stratégie payante** : se fixer des objectifs réalistes pour mobiliser les acteurs et initier la conception du processus ORSA :

1. Produire des données de qualité.
2. Remonter ces données aux instances dirigeantes et les accompagner dans leur analyse et appropriation.
3. Suivre la mise en œuvre de ce premier processus ORSA pour le mesurer et identifier les manques et les points d'amélioration.



## 3

# Conclusion

Au-delà de l'exigence réglementaire, l'ORSA doit avant tout être construit au service du pilotage stratégique de l'entreprise.

L'ORSA constitue la dernière brique du dispositif Solvabilité II sur laquelle le cadre méthodologique reste encore à préciser pour de nombreux acteurs. Dans ce contexte, pour les assureurs les moins avancés, l'ORSA Préparatoire doit être conduit selon une approche pragmatique, en privilégiant la définition du cadre méthodologique, l'appropriation par l'ensemble des intervenants, y compris le top management et l'identification des chantiers à mener dans une perspective d'amélioration continue.

Il reste deux années pour faire de l'ORSA un processus récurrent et opérationnel au service de la gestion des risques.

“ Il revient à chacun de construire un dispositif adapté à sa structure, à son organisation et aux attentes du top management. Ce dispositif servira ensuite de base d'échange avec l'ACPR, notamment sur l'application du principe de proportionnalité. ”



ORSA : notes et références, articles connexes et liens externes



Leader de l'actuariat conseil et de la gestion des risques en France, Optimind Winter constitue l'interlocuteur de référence pour les assureurs, mutuelles, administrations, banques et grandes entreprises qui souhaitent un partenaire métier de haut niveau les accompagnant dans leurs projets stratégiques. Éthique, déontologie, expertise, méthode, pragmatisme et investissement sont les valeurs clefs qui animent nos 180 collaborateurs, consultants experts pour la plupart, dont plus de 70 actuaires diplômés membres de l'Institut des Actuaiers. Nos clients bénéficient ainsi des plus hautes expertises en gestion du risque associées à la qualité d'une signature de référence d'un des leaders européens en gestion des risques. Notre indépendance, garantie par un capital détenu uniquement par nos salariés et dirigeants, offre à nos clients la perspective d'une collaboration pérenne et engagée.

Optimind Winter vous apporte son expertise sur les métiers suivants :



Actuariat Conseil



Protection Sociale



Risk Management



Finance & Performance



Projet & Maîtrise d'Ouvrage

**optimind winter.**

LOCAL OPTIMIZATION EUROPEAN MINDED

Pour plus d'informations, rendez-vous sur notre site [www.optimindwinter.com](http://www.optimindwinter.com)

## Vos Contacts /

Éric Gaubert / directeur du développement / [eric.gaubert@optimindwinter.com](mailto:eric.gaubert@optimindwinter.com)

Marine de Pallières / responsable de la communication / [marine.depallieres@optimindwinter.com](mailto:marine.depallieres@optimindwinter.com)

T / +33 1 48 01 91 66

