

SOLVABILITÉ II

UNE DIRECTIVE QUI TRANSFORME LA GOUVERNANCE DES COMPAGNIES D'ASSURANCE



Philippe Trainar,
Chief Economist, Scor

Enfin ! Annoncée initialement pour 2011 puis sans cesse repoussée, la directive européenne Solvabilité II entre finalement en application le 1^{er} janvier 2016. S'il a fallu autant de temps pour que cette réglementation qui touche l'ensemble des compagnies d'assurance et de réassurance (à l'exception des organismes qui encaissent moins de 5 millions d'euros de primes annuelles) soit mise en place, c'est non seulement en raison de sa complexité mais aussi parce qu'elle sous-entend de profondes modifications dans la gouvernance des entreprises concernées. À tel point que le texte initial a été modifié plusieurs fois et que beaucoup d'experts estiment que des changements pourraient encore intervenir dans les prochaines années. Pour Philippe Trainar, Chief Economist de Scor, la prudence de certaines entreprises vis-à-vis de Solvabilité II n'est pas vraiment étonnante. « De nombreux acteurs géraient leur compagnie en adéquation avec Solvabilité I. Or avec Solvabilité II, ils constatent que les règles du jeu sont différentes, qu'il va y avoir des perdants et des gagnants. Cela pose des problèmes de transition, avant que ces nouvelles règles deviennent légitimes. Cela met aussi en évidence les imperfections de Solvabilité II, qui devront être corrigées à l'avenir ».

LA DIRECTIVE RENFORCE LA FONCTION RISQUES AU SEIN DES ORGANISATIONS

L'un des grands principes fondateurs de Solvabilité II porte sur la gestion des risques. L'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACPR) est à cet égard formelle : « l'objectif

de Solvabilité II est d'encourager les organismes à mieux connaître et évaluer leurs risques et adapter les exigences réglementaires à leur profil de risque ». Il s'agit, rappelle le régulateur, « d'avoir une meilleure adaptation des exigences de capital et des pratiques de contrôle au profil de risque des organismes ». Pour preuve de cette importance, la directive fait de la gestion des risques (articles 44 & 45) l'une des quatre fonctions clés qui doivent être mises en place dans les organisations à l'instar de l'audit, de la conformité et de l'actuariat (cf. encadré) : « les assureurs avaient déjà une bonne maîtrise des risques de souscription mais d'autres risques (financiers, de marché...) étaient sous-estimés. Or les risques de marché représentent 50 % des risques en assurance non-vie et 75 % en assurances de personnes. La directive professionnalise la fonction Risques au sein des organisations. Elle les oblige à une meilleure connaissance de leur profil de risque et de celui de leurs clients », souligne Nicolas Calmon, Manager chez Solucom.

« Jusqu'alors, chez les assureurs, il y avait surtout une notion de contrôle interne dans la lignée d'une maîtrise des risques par les processus. Solvabilité II donne une surface très large à la fonction. Le risque est désormais au cœur de la prise de décision », appuie Jimmy Zou, associé chez PwC. « Ainsi lorsqu'une entreprise décide de lancer un nouveau produit, elle va regarder son incidence sur son portefeuille et fixer des objectifs à ses commerciaux avec cette perspective. Elle mettra en place un processus avec des systèmes d'alerte pour suivre l'écart entre l'appétit au risque et la prise de risque effective ».



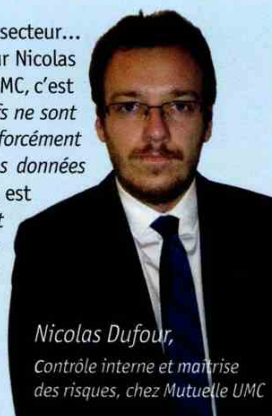
Nicolas Calmon,
Manager, Solucom



Jimmy Zou,
Associé, PwC

SOLVABILITÉ II : DIFFICILE D'Y ÉCHAPPER

La mise en place de Solvabilité II touche quasiment l'ensemble des entreprises du secteur... qui ne disposent pas toutes des mêmes ressources humaines et financières. Pour Nicolas Dufour, en charge du contrôle interne et de la maîtrise des risques chez Mutuelle UMC, c'est une contrainte pour les petites et moyennes structures. « Beaucoup de dispositifs ne sont pas toujours prévus ou conçus pour des entreprises de cette taille. Toutes n'ont pas forcément bien anticipé d'autant que certains sujets très techniques comme la qualité des données peuvent vite devenir chronophages ». Mais si l'exercice s'avère complexe, l'impact est véritablement positif sur la gestion globale des risques : « il s'agit non seulement d'être conforme mais aussi de profiter de ces exigences nouvelles - qui n'étaient pas forcément dans la culture de l'entreprise - pour mettre en place des dispositifs plus pérennes. Et pas seulement pour combler des écarts de conformités. Fournir de la documentation pour être conforme et répondre à des exercices préparatoires, tout le monde peut le faire. En revanche, conduire le changement et mettre en place des dispositifs pérennes, c'est peut-être ça la plus grande difficulté. »



Nicolas Dufour,
Contrôle interne et maîtrise
des risques, chez Mutuelle UMC



UNE RÉGLEMENTATION ET TROIS PILIERS

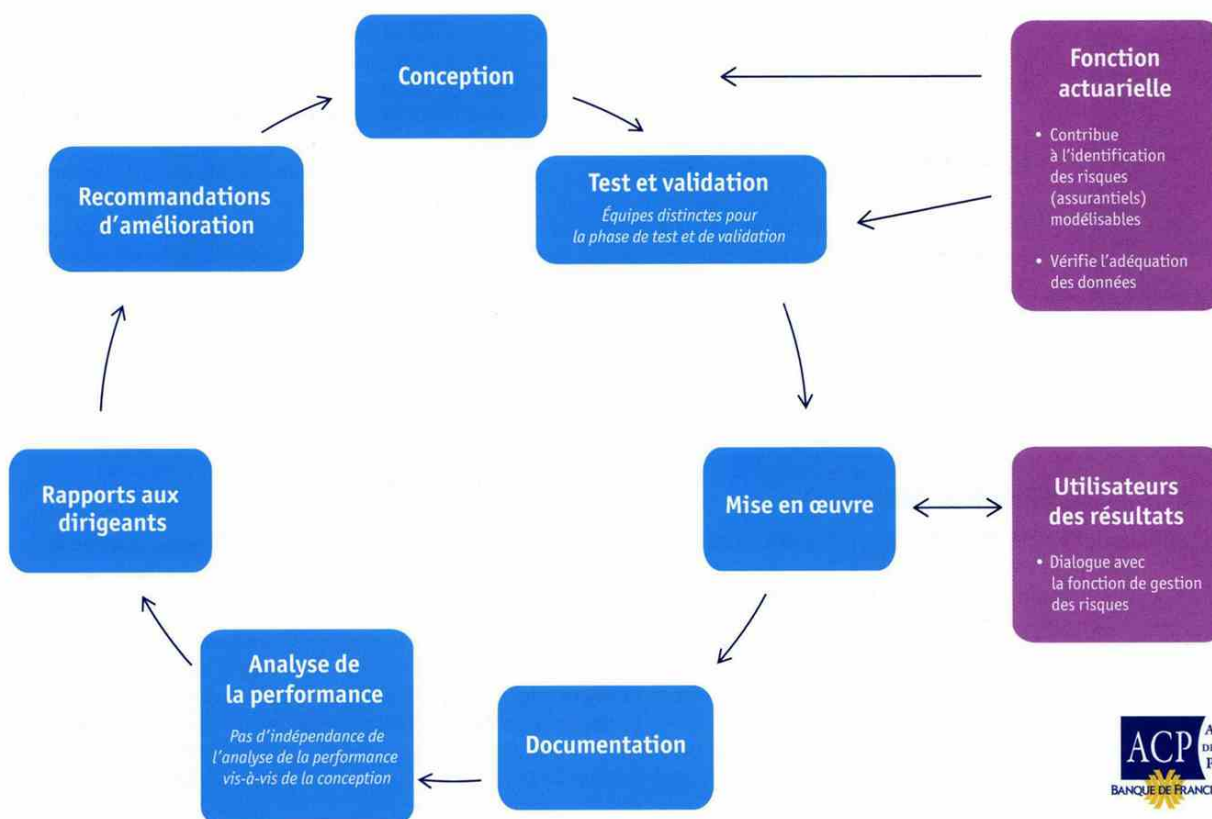
Le pilier I regroupe les exigences quantitatives, c'est-à-dire les règles de valorisation des actifs et des passifs, ainsi que les exigences de capital et leur mode de calcul. Solvabilité II prévoit deux exigences de capital : le minimum de capital requis (MCR) et le capital de solvabilité requis (SCR). Le SCR peut être calculé au moyen d'une formule standard ou d'un modèle interne partiel (certains risques étant couverts par la formule standard) ou complet. Par ailleurs, des paramètres propres à l'organisme (Undertaking Specific Parameters – USP) ou au groupe (Group Specific Parameters – GSP) peuvent remplacer certains paramètres de la formule standard.

Le pilier II regroupe les exigences qualitatives, c'est-à-dire les règles de gouvernance et de gestion des risques, dont l'évaluation propre des risques de la solvabilité (*Own Risk and Solvency Assessment - ORSA*).

Le Pilier III concerne la communication d'informations au public et aux autorités de contrôle. Il vise à harmoniser au niveau européen les informations publiées par les organismes d'assurance ainsi que celles remises aux superviseurs. Ces informations sont à remettre annuellement et/ou trimestriellement.

Pour Philippe Trainar, cet ensemble est parfaitement cohérent : « ces trois piliers sont tous importants. Le Pilier I est absolument fondamental puisqu'il met à la disposition des entreprises d'assurance qui n'utilisent pas de modèle interne une métrique de solvabilité beaucoup plus sophistiquée et plus cohérente que celle de Solvabilité I. Chez Scor, nous avons développé un modèle interne, validé par le régulateur, qui structure l'approche des risques. Mais le Pilier II est tout aussi important. L'un donne une vision synthétique et quantitative de l'exposition aux risques quand l'autre en donne une vision plus granulaire et qualitative. L'entreprise doit s'appuyer sur ces deux piliers pour prendre des décisions managériales. Enfin, le Pilier III est essentiel car il garantit, par une communication transparente, un échange avec le marché, et un contrat clair avec les clients et les actionnaires. »

La fonction de gestion des risques et le modèle interne





Alban de Mailly Nesle,
CRO, Axa

« Le grand intérêt de Solvabilité II pour un Risk Manager de compagnie d'assurance, c'est l'alignement total entre le capital et la gestion des risques. »

Alban de Mailly Nesle, CRO, Axa



Jérôme Isenbart,
Directeur des Risques, CCR

Dans le groupe Axa, qui compte 600 personnes travaillant sur le Risk Management, le constat est comparable. « L'apport de Solvabilité II est considérable car elle a ancré le Risk Management dans les pratiques de l'entreprise. Le fait de revenir de façon régulière auprès du comité exécutif en présentant l'analyse de nos risques et la façon dont ils ont évolué, en vérifiant que cela correspond aux risques... sont des éléments dont on ne parlait pas il y a 10 ans et qui sont devenus clés dans notre industrie. Chaque risque pris sur un investissement, un produit, une ligne de business... a une charge en capital définie et propre à ce risque-là. In fine, cela permet d'aligner les risques que nous prenons, le capital que nous mettons derrière et les profits que nous espérons en retirer », note Alban de Mailly Nesle, CRO d'Axa.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN PREMIÈRE LIGNE

« Le principe sur lequel repose Solvabilité II est de mettre le risque au cœur de l'entreprise, risque qui devient l'un des drivers de la prise de décision », rappelle Jérôme Isenbart, Directeur des Risques de la CCR. « Il ne s'agit pas d'un changement de philosophie. C'est une démarche que nous intégrons depuis longtemps. Néanmoins, Solvabilité II a pu être un accélérateur pour comprendre certains

risques, suivre certaines expositions. Et bien sûr un accélérateur en termes de gouvernance avec les quatre fonctions clés qui sont un lien supplémentaire avec le Conseil d'administration ».

Il y a 3 ans, la CCR a ainsi mis en place des comités de risques qui permettent aux participants de partager de façon transverse leur vision des risques : « cela décloisonne les entités opérationnelles qui se mettent à échanger entre elles et à exprimer les risques qu'elles produisent, et réciproquement. Nous avons associé risques et impact budgétaire. Historiquement les Conseils d'administration validaient des business plans avec des chiffres d'affaires et des cibles de résultat. Maintenant, on lui demande d'autoriser une certaine prise de risque associée selon des scénarios intermédiaires. Plus de scénario central, ni de scénario extrême de solvabilité de l'entreprise. Mais un entre-deux. Charge à nous de déterminer le niveau de prise de risque que nous allons tolérer et duquel nous allons déduire un certain nombre d'inflexions stratégiques vers des opérations plus ou moins risquées. Cette vision en budget de risques est validée par le Conseil d'administration, passe par la Direction Générale et est mise en pratique par toutes les directions opérationnelles », résume Jérôme Isenbart.

Une démarche qui demande de la pédagogie mais « maintenant, les Risk Managers arrivent à montrer leur contribution à la mise en place du dispositif de maîtrise des risques et l'intérêt de ce dispositif dans l'atteinte des objectifs. Aujourd'hui, ces fonctions risques sont nécessaires et ancrées dans le paysage. Solvabilité II leur donne un rôle de vigie. C'est aussi pourquoi leur sont souvent confiés les risques émergents ; et qui dit risques émergents dit futures opportunités commerciales. »

À la CCR, la Direction des risques, créée il y a cinq ans, emploie aujourd'hui 13 personnes (sur un total de 250) avec un représentant dans chaque entité « qui donne 10 % de son temps pour la vision risque des opérations. Ces personnes servent de relais car nous souhaitons que la Direction des risques soit présente mais pragmatique. Nous ne sommes pas là dans un environnement de sanction, mais pour accompagner le développement de l'entreprise et faciliter les choses », insiste Jérôme Isenbart. ■



Pierre Théron,
Actuaire, Galéa

MODÈLE INTERNE ET FORMULE STANDARD

Pour respecter l'exigence quantitative voulue par le Pilier I, les entreprises avaient le choix de s'appuyer sur une formule standard ou de développer un modèle interne à valider par l'ACPR. Rares sont les compagnies françaises à avoir adopté un modèle interne intégral – à l'instar d'Axa et de Scor –, très lourd et complexe à mettre en œuvre.

Denis Kessler, le PDG de Scor rappelait récemment que l'élaboration du modèle interne chez le réassureur avait mobilisé plus de 70 personnes et abouti à un rapport de 20 000 pages. « Nous avons commencé à travailler à un modèle interne il y a déjà une douzaine d'années et nous l'avons affiné au fur et à mesure que la réglementation sur Solvabilité II se précisait ». « Dans la gestion des risques, il est clé d'avoir un modèle interne », souligne Alban de Mailly Nesle. Certaines compagnies ont fait le choix du modèle interne partiel et d'autres ont gardé la formule standard qui comporte différents modules (risques de marché, risque de contrepartie...) et qui peut inclure des USP. « Pour certains risques de souscription, des modules non-vie ou santé, l'entreprise peut substituer aux paramètres de la formule standard, des paramètres estimés sur ses propres risques », souligne Pierre Théron, actuaire chez Galéa.