



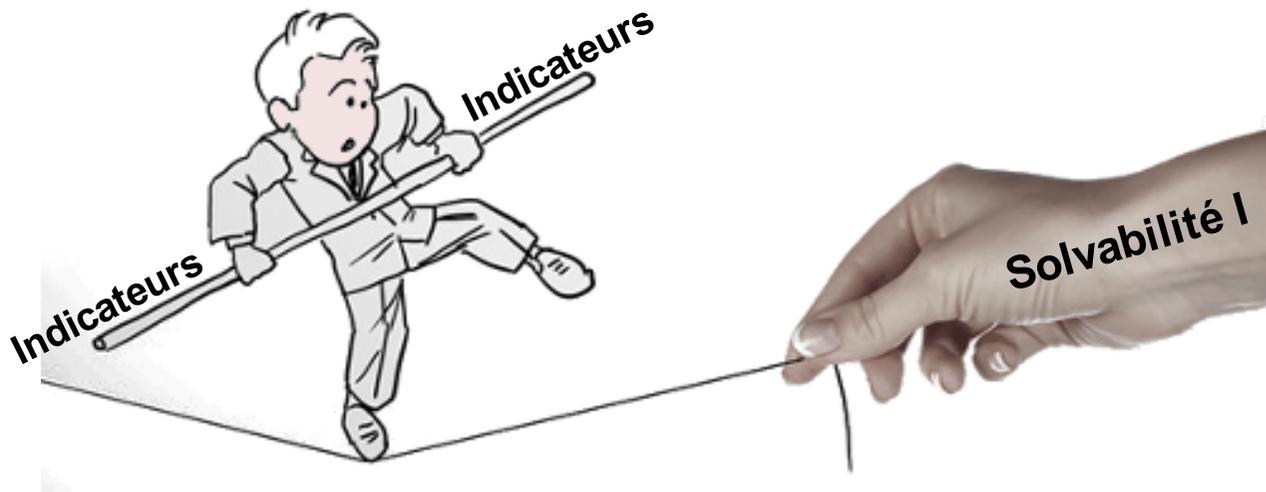
Solvabilité II et les indicateurs de gestion des risques

Journée SACEI Septembre 2015



La Directive Solvabilité II n'a pas inventé le suivi des risques

- Sous Solvabilité I, le Directeur Technique savait bien qu'il devait suivre les risques



- A l'inverse de ce monsieur



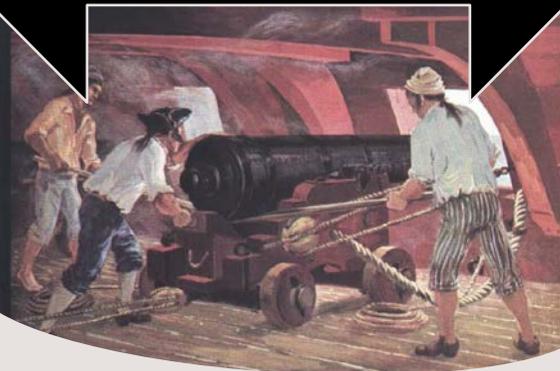
“Par ma foi ! Il y a plus de 40 ans que je dis de la prose sans que j’en susse rien.”



La gestion des risques est une pratique installée



**Au risque de ne pas
regarder dans la même
direction**



OCEAN DES RISQUES

Sans toujours savoir les visées explicites des dirigeants

**Le Directeur Technique utilisait ces indicateurs
avec tout son art et sa science actuarielle**

La Directive Solvabilité II apporte des nouveautés



NOUVEAUTÉS

DÉCOUVREZ NOTRE SÉLECTION EXCLUSIVE

- 1. De nouveaux indicateurs**
- 2. Une plus forte volatilité des indicateurs**
- 3. La nature prospective des indicateurs**
- 4. Une politique des risques formalisée**



La Directive Solvabilité II apporte des nouveautés



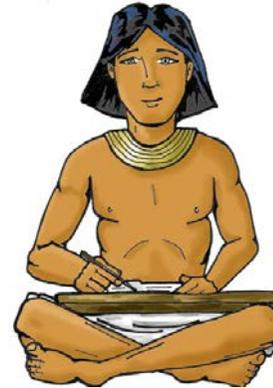
NOUVEAUTÉS

DE NOUVEAUX INDICATEURS



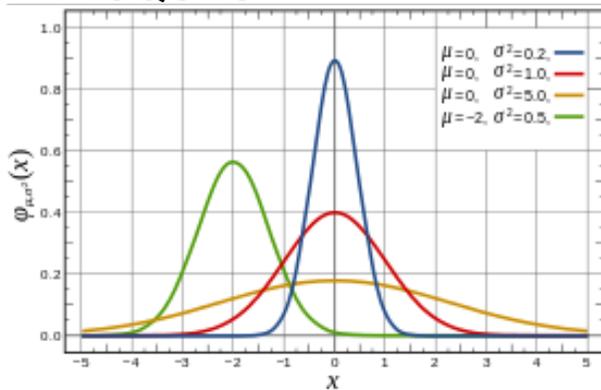
Le capital est vu sous un angle différent

VOLUMES



BMS

RISQUES

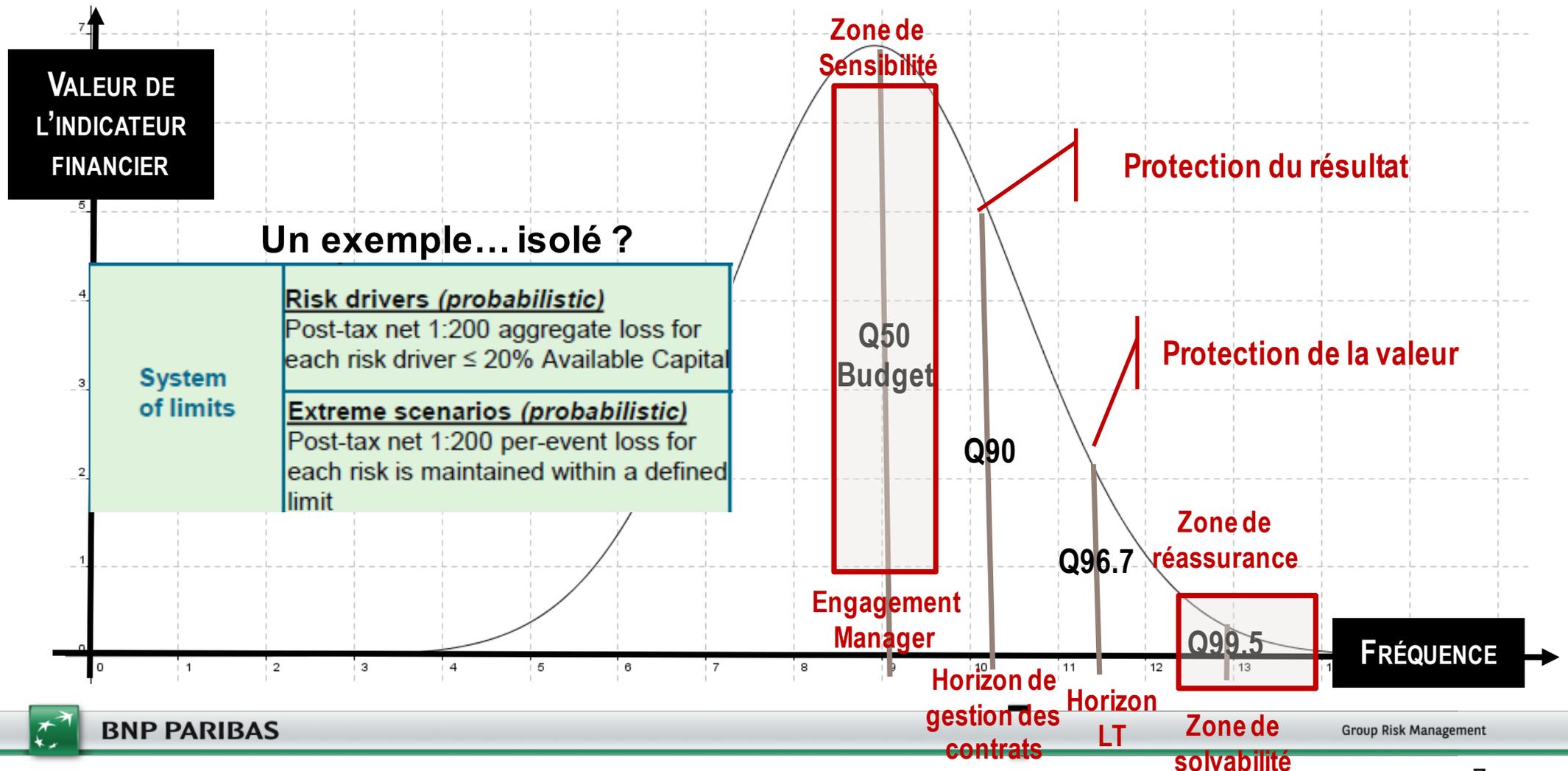


SCR

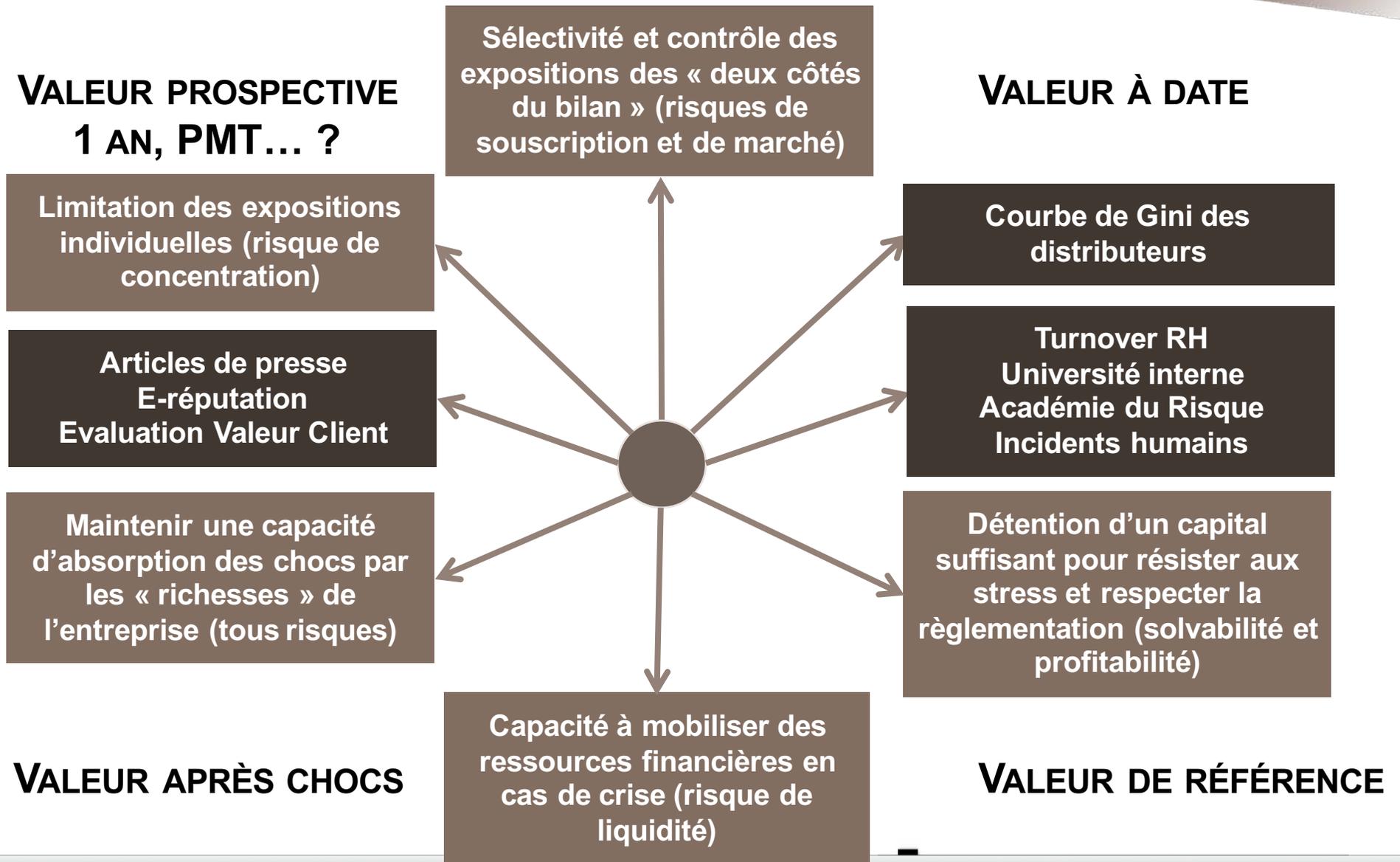


Déclarer son appétence aux risques est obligatoire

- L'appétence aux risques est la limitation voulue des effets de chocs choisis
- Des chocs d'intensités différentes permettent de mieux maîtriser le profil de risque voulu

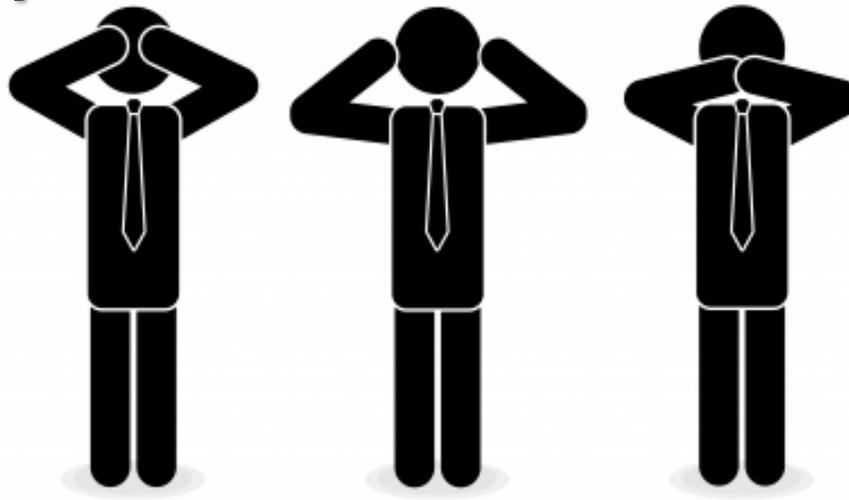


Les risques Business, Opérationnel, de Réputation et de Conformité doivent aussi être suivis



Risques opérationnels : Budget or not Budget ?

Aucun appétit pour le risque opérationnel



- Fixer un budget « zéro risques opérationnels » n'est-il pas se leurrer ?
- Fixer un budget Risques Opérationnels n'est pas une incitation au laxisme : bien au contraire, il implique de prendre des mesures



La Directive Solvabilité II apporte des nouveautés



NOUVEAUTÉS

UNE PLUS FORTE VOLATILITÉ DES INDICATEURS



La plus forte volatilité des indicateurs

- La référence à la valeur de marché rend volatils beaucoup d'indicateurs
- Cette volatilité ne doit pas obscurcir le message des indicateurs



50%
APPÉTENCE AUX RISQUES

Déviations
du Résultat :
Mêmes
expositions
aux passifs
Absence de
richesse à
l'actif

FONDS GÉNÉRAL

- Régime de collecte
- Baisse de la valeur des actifs
- Etre dans le budget aujourd'hui ne garantit pas d'y être demain
- La volatilité intrinsèque des risques doit être prise en compte pour fixer leur quantité maximale

- Comprendre les points de rupture dus aux conditions économiques & des marchés financiers



La Directive Solvabilité II apporte des nouveautés



NOUVEAUTÉS

UNE NATURE PROSPECTIVE DES INDICATEURS



Le recours systématique aux chocs donne le caractère volontairement prospectif des indicateurs

EIOPA

SOLVABILITÉ II

la
stratégie
du
choc

La montée des stress tests

Essai traduit de l'anglais (Canada)
par Lori Saint-Martin et Paul Gagné

LEMÉAC / ACTES SUD

POLITIQUE DE STRESS TEST



- **Cohérence des chocs**
 - ✓ P1, ORSA, Gestion
 - ✓ Dirigeants, Fonctions
- **Cohérence des actions**
 - ✓ Risque-neutre, historique

pr



BNP PARIBAS

Group Risk Management

La Directive Solvabilité II apporte des nouveautés



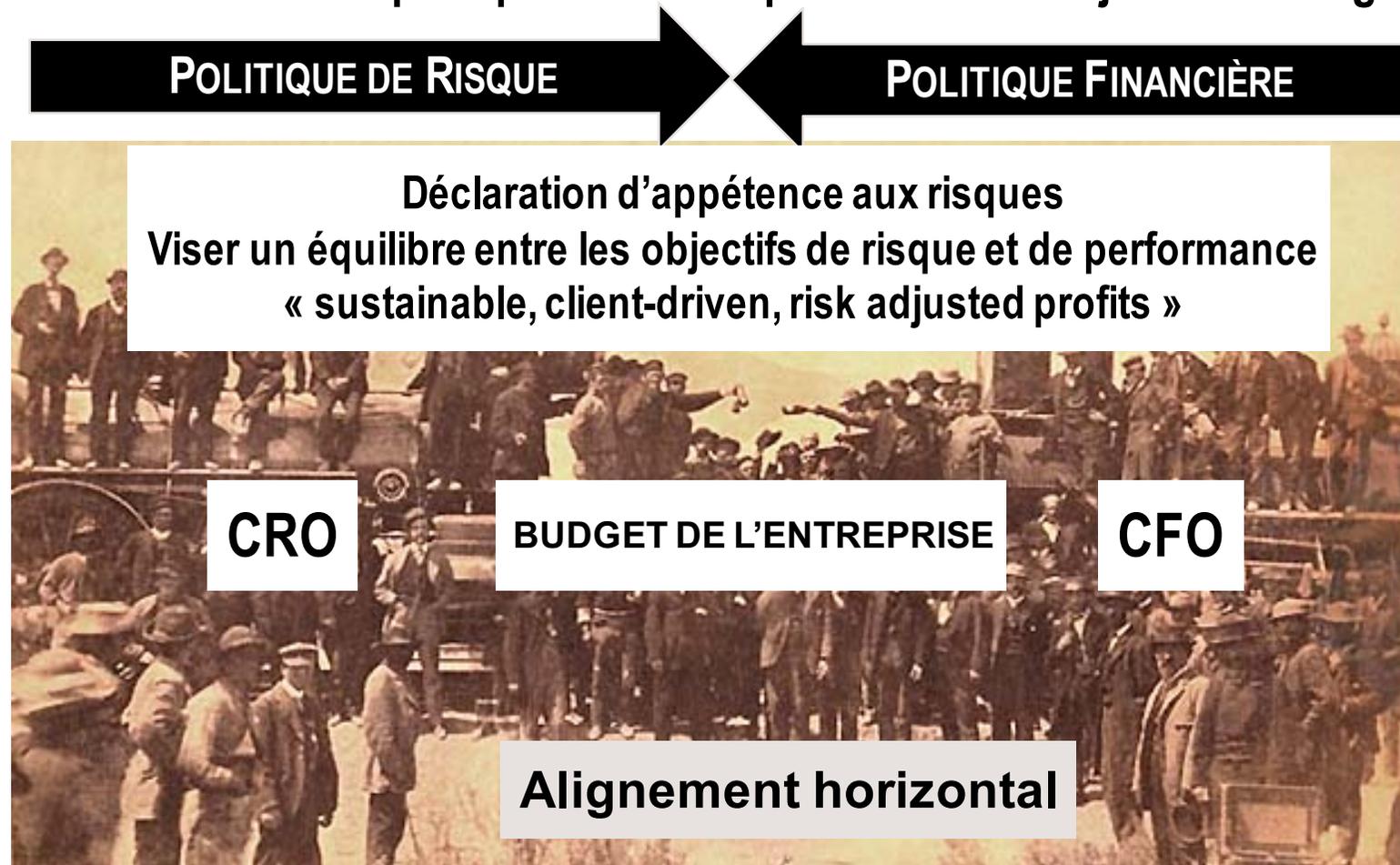
NOUVEAUTÉS

UNE POLITIQUE DES RISQUES FORMALISÉE



La politique de risque soutient la stratégie de l'entreprise

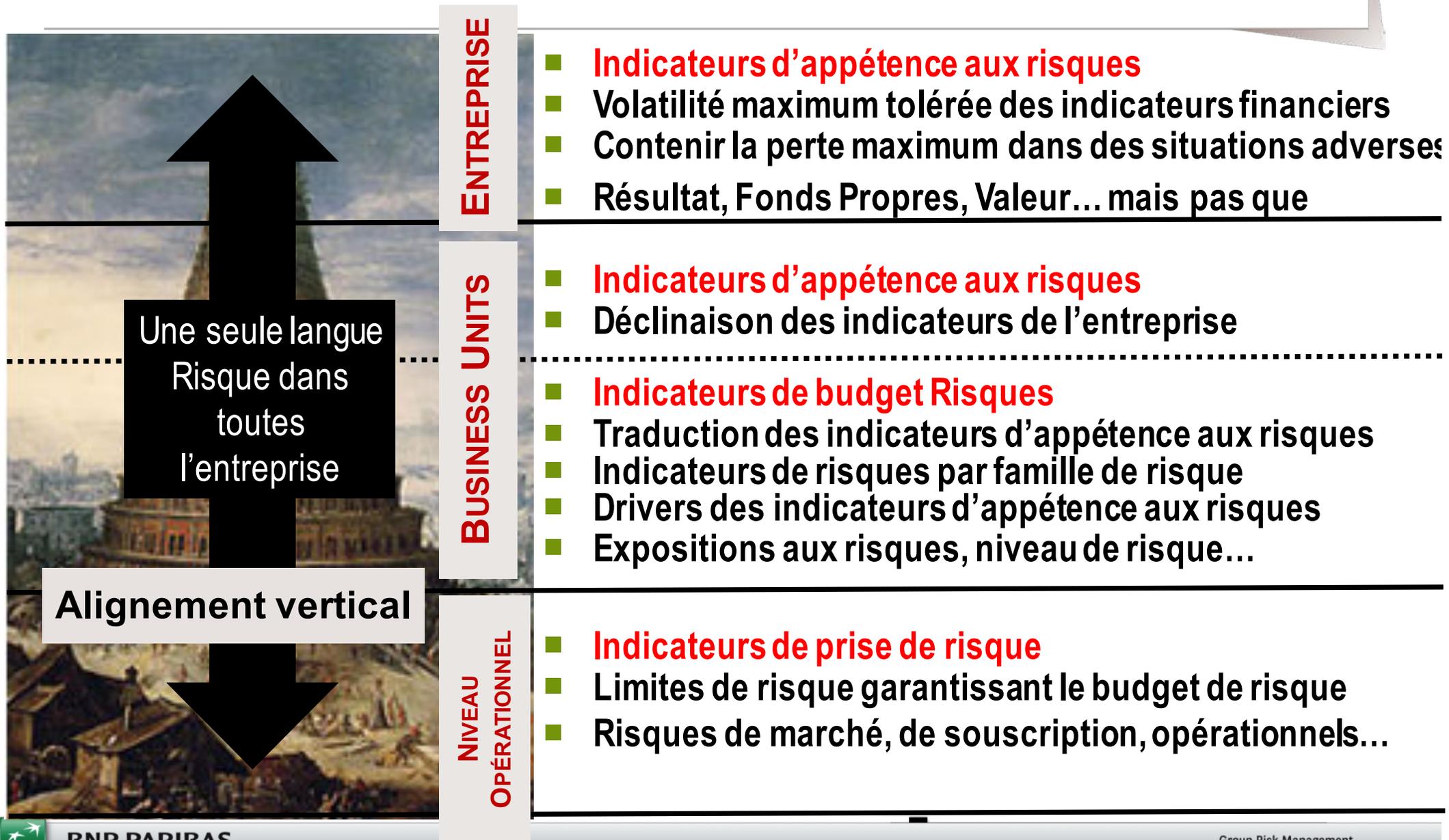
- CRO et CFO collaborent pour piloter l'entreprise vers ses objectifs stratégiques



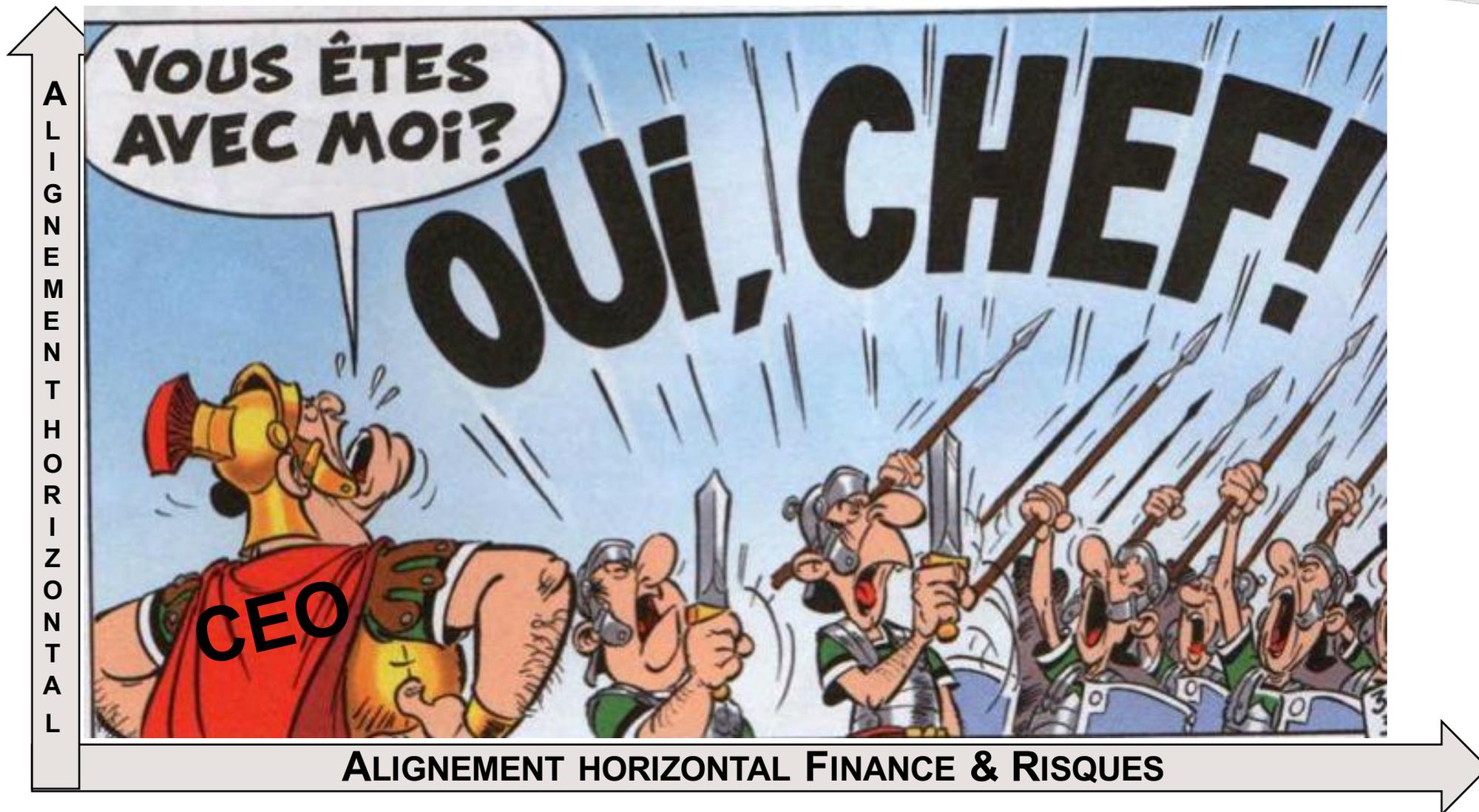
- Les indicateurs de risque se confondent avec les indicateurs financiers



La politique de risques organise les indicateurs de gestion des risques



La politique de risques doit être explicitée et déployée partout



L'alignement vertical n'est pas si simple à réaliser

**RIVE DU RISK
APPETITE**

**RIVE DES RISK
LIMITS**

**EXPLICITATION
DE L'IMPLICITE**

EXISTANT

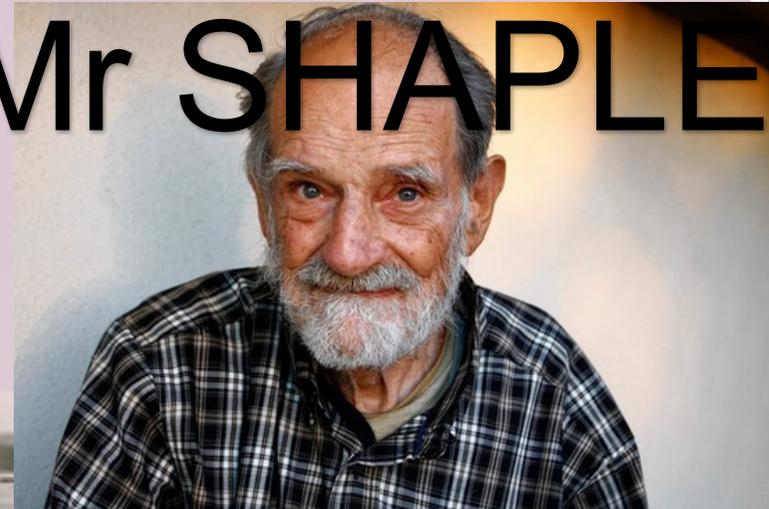


La détermination du budget Risque est (quasi) mathématique

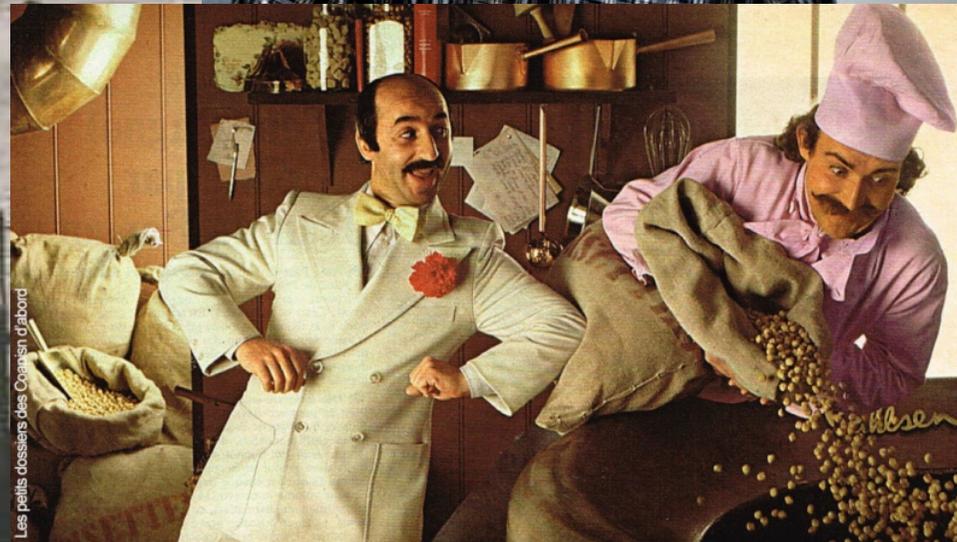
APPROCHE
TOP-DOWN



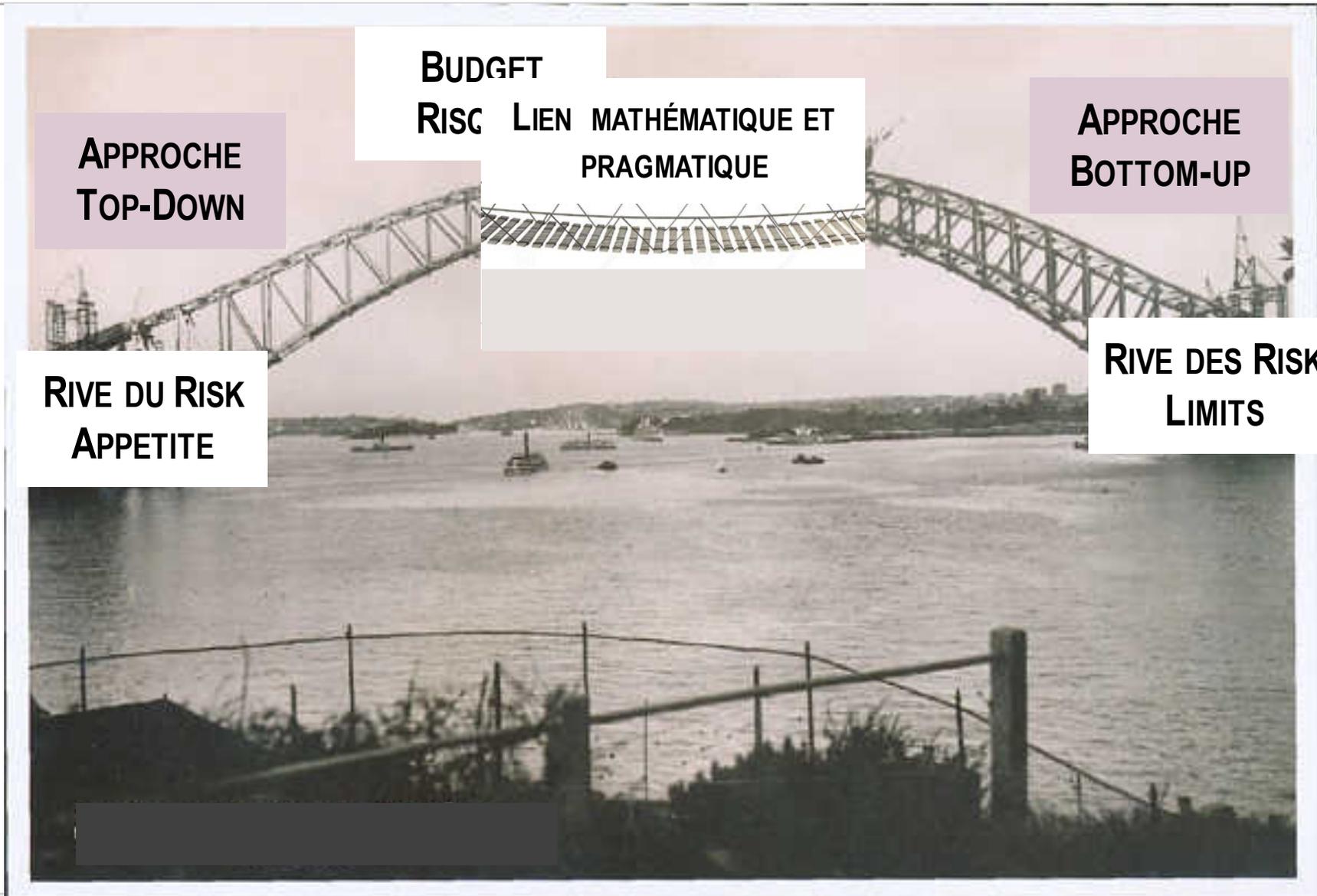
Mr SHAPLEY



RIVE DU RISK
APPETITE

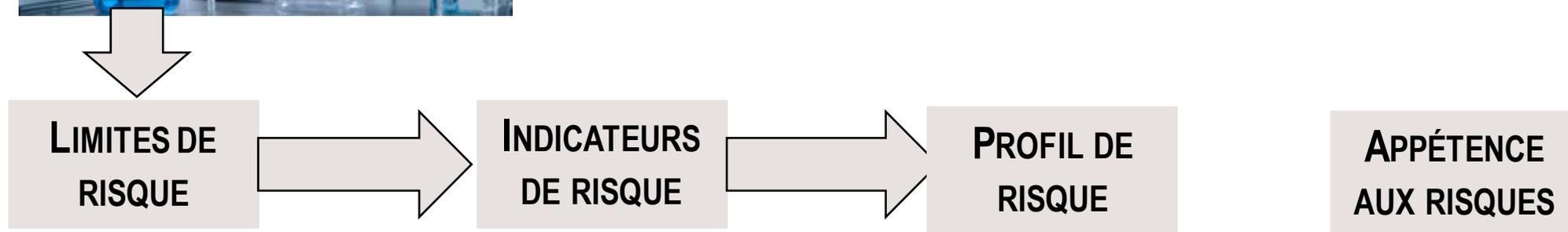


Le raccord du pont est plus empirique que mathématique

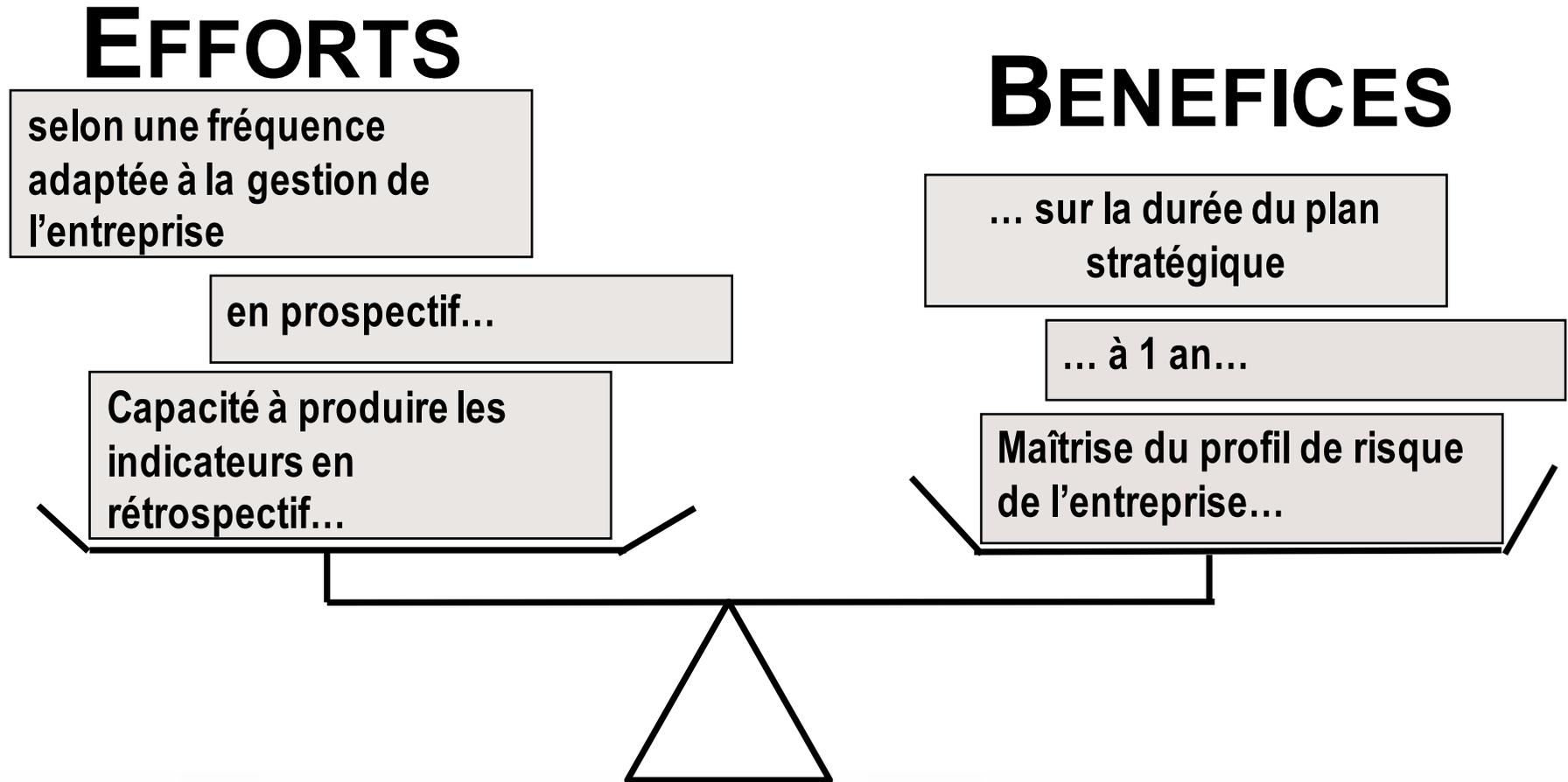


Tester l'impact des limites de risque sur le profil du risque

- Pour paraphraser Nicolas Boileau :
« Cent fois sur le modèle, remettez vos indicateurs ! »



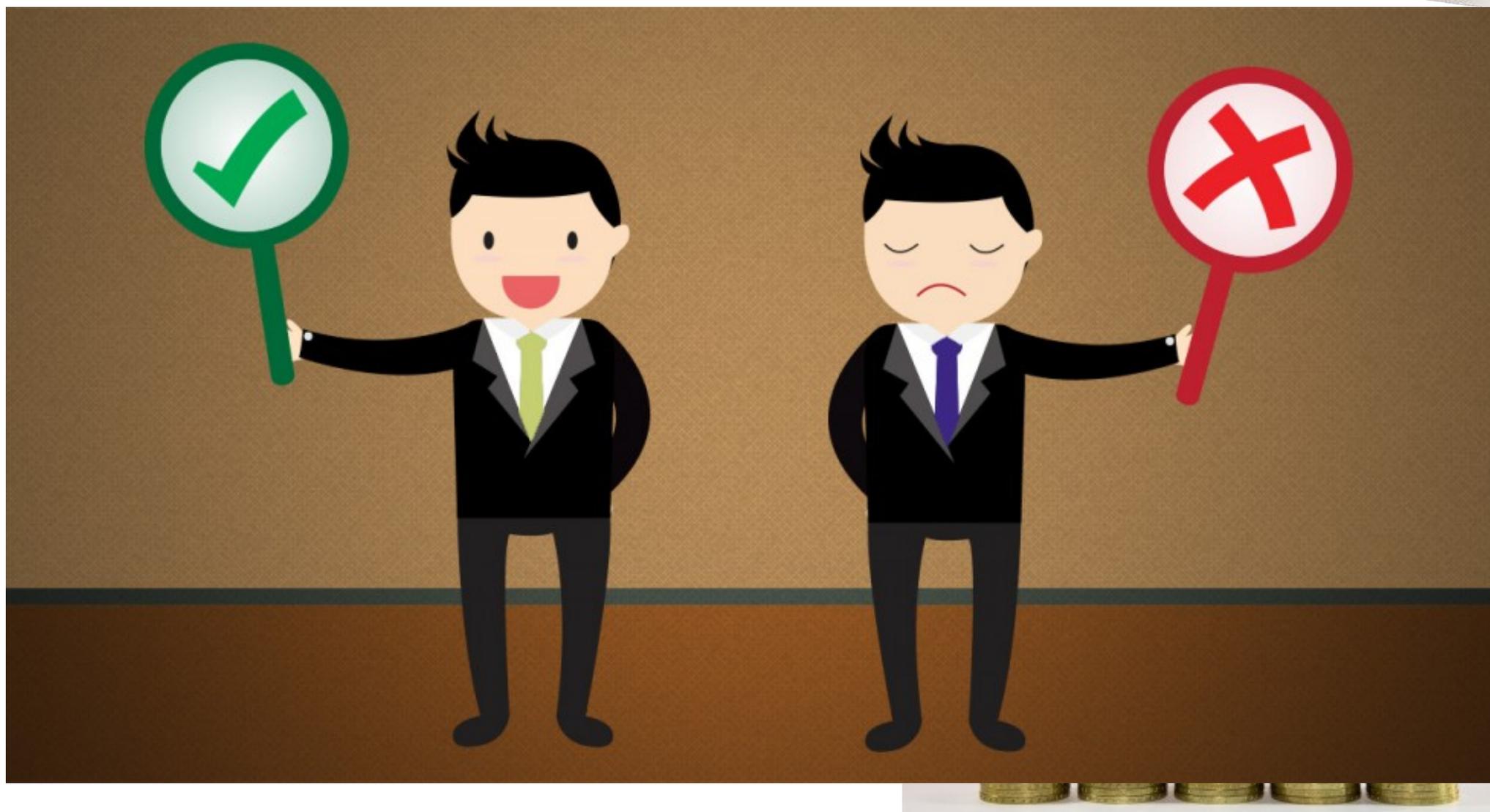
En théorie, faire le lien n'est pas simple
En pratique, il faut en plus faire des choix



outils Processus Ressources



L'appropriation par les managers est indispensable



Le dispositif d'indicateurs se matérialise par le Dashboard

- Le Dashboard doit éclairer le Management sur l'évolution du profil de risque...
- ... sur l'impact sur la période considérée :
 - ✓ Des actions du Management (réassurance, allocation d'actifs, de risking...)
 - ✓ De l'activité (collecte, nouveaux partenariats...)
 - ✓ Des variations des marchés financiers
 - ✓ Des variations de la situation économiques (chômage...)
 - ✓ Des évolutions réglementaires (loi Hamon...)
- ... sur son positionnement par rapport à l'appétence aux risques
- Le choix des indicateurs à remonter dans le Dashboard est délicat



En conclusion, au-delà de la technique, c'est un sujet de communication

IL N'Y A JAMAIS EU
AUTANT DE CALCULS, DE
MODÉLISATION



POURTANT IL N'A JAMAIS
ÉTÉ AUSSI DIFFICILE
D'AVOIR L'INTUITION DES
IMPACTS DE SES
DÉCISIONS

CEO

