

APPÉTENCE ET ORSA GROUPE

Introduction

- Groupama en tant que Groupe et ses entités s'est conformé à la demande des régulateurs nationaux quant aux exercices préparatoires à l'ORSA.
- L'exercice et sa préparation ont été à l'origine d'une dynamique dans les entités et ont permis :
 - ✓ De mieux comprendre les mécanismes,
 - ✓ De diffuser à une plus large part des collaborateurs et des administrateurs les fondamentaux de solvabilité 2
 - ✓ De fédérer plus largement en montrant les rouages et l'articulation entre les entités et le groupe.
- L'appétence, sans être directement évoquée dans les rapports, est une des composantes sous-jacentes de l'ORSA.

Le groupe

- Groupama : Groupe prudentiel (article 212 de la Directive)
Groupama SA organe central

- Dans ce cadre et touchant plus particulièrement à l'ORSA, le rôle de Groupama SA est déterminant en matière de :
 - ✓ Réassurance externe et interne
 - ✓ Financement et gestion du capital
 - ✓ Pilotage et Planification stratégique
 - ✓ Centre de calcul S2

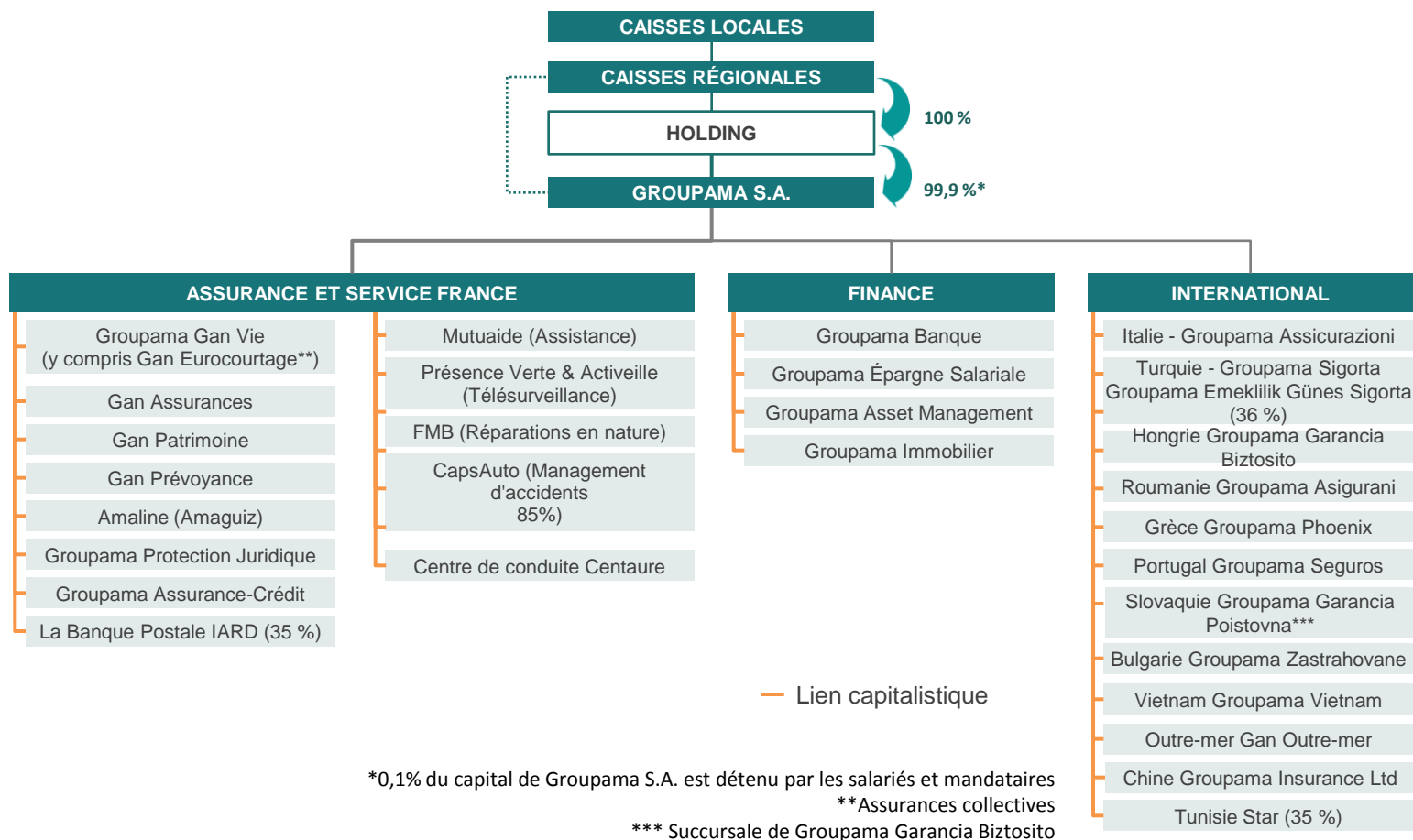
- La Direction des Risques Groupe est plus spécifiquement chargée de :
 - ✓ L'animation de la filière Risques
 - ✓ La rédaction du corpus des politiques écrites
 - ✓ Pilotage du dispositif ORSA

Le groupe

- Les liens capitalistiques à l'origine d'une forte interdépendance des indicateurs S2 :
 - ✓ Les éléments éligibles :
 - Groupama SA détient la totalité des filiales,
 - Les Caisses Régionales détiennent Groupama SA
 - ✓ Les exigences en capital (intégration fiscale des entités françaises)

- Complexité et volatilité du ratio:
 - ✓ Formule standard pour les entités solo
 - ✓ Modèle interne partiel (activité IARD) pour le Groupe et Groupama SA
 - ✓ Poids important de l'activité Vie très sensible à l'environnement financier
 - ➔ volatilité du ratio de couverture du SCR
 - ✓ Exigences hétérogènes (contenu et calendrier) des régulateurs nationaux

L'ORGANISATION DU GROUPE



➤ Contexte :

- ✓ Existant :
 - Planification stratégique à 3 ans piloté en central et réalisée par toutes les entités du groupe sur chaque ligne métier
 - Collecte des risques piloté par le groupe et réalisée dans les entités
- ✓ Forte dépendance des entités sur les aspects quantitatifs
- ✓ Calculs en 2 temps et calendrier contraint
- ✓ Culture du risque (et moyens alloués) hétérogène dans les entités
- ✓ Nouveauté de l'exercice

➤ Gouvernance :

- ✓ Contexte réglementaire nouveau et très abondant,
- ✓ Forte hausse des exigences (fit & proper)
- ✓ Degré élevé de sophistication,

→ **Enjeu d'appropriation important**

→ **Danger d'indigestion**

➤ Choix d'un process « bottom up centralisé »

✓ Réalisation en central :

- Détermination des référentiels financiers utilisés pour :
 - la planification (résultats, développements ...),
 - les projections,
- Calibration des stress « marchés », « assuranciers » et opérationnels communs,
- Réalisation des calculs pour chaque entité et le groupe
- Rapports génériques enrichis des éléments quantitatifs (S2, quantification de risques, résultats prévisionnels ...) de chaque entité,
- Rapport Groupe agrégeant les éléments et reprenant les spécificités IARD et VIE.

✓ Dans les entités :

- Adaptation des rapports (stress-tests spécifiques pour les cas particuliers)
- Déclinaison de la politique ORSA Groupe

➤ Une gouvernance lourde :

✓ Au niveau groupe :

○ Opérationnel :

- Comité de pilotage ORSA (Directions Financière, Pilotage, Assurance, Réassurance, Risques et Internationale)
- Comité des Risques Financiers et Comité des Risques d'Assurance

○ Décision/validation :

- Comité de Direction Générale,
- Comité d'Audit et des Risques & Conseil d'administration (au moins 2 fois / an : discussion et validation des hypothèses, présentation du rapport pour validation)

✓ Au niveau entité :

○ Décision/validation :

- Comité de Direction Générale,
- Comité d'Audit et des Risques & Conseil d'administration (1 à 2 fois / an : discussion et validation des hypothèses, présentation du rapport pour validation)

Les conclusions à l'issue des exercices préparatoires ORSA

- Intérêt de choisir plusieurs stress mono-facteur pour :
 - ✓ faciliter l'appropriation des mécanismes,
 - ✓ permettre de quantifier les conséquences de la survenance d'un risque et donc de prioriser les actions à mener,

- Plusieurs référentiels financiers

- Les stress sur les passifs IARD (mono-événements et multi-événements) facilitent la compréhension des protections de réassurance

- La validation par les Conseils d'Administration permet à un grand nombre d'acteurs de s'approprier les concepts et d'enclencher un cercle vertueux.

- Appétence aux risques abordée sous l'angle des Dispositifs de Maîtrise des Risques (DMR) avec des dispositifs existants :
 - ✓ Au passif : un ensemble de dispositifs tels que :
 - Une politique générale des risques
 - Un Règlement Général de Réassurance (interne entre les entités du groupe)
 - les indicateurs de pilotage de l'activité (S/C cibles, contributions au résultat...)
 - ✓ À l'actif : les couvertures et les dispositifs de limites de Risques
 - ✓ Au niveau opérationnel : des fiches de contrôle, une collecte des incidents
- Un besoin de faire évoluer ces dispositifs pour intégrer les contraintes S2.

- Au passif, les dispositifs existants ont été revus et complétés notamment par :
 - ✓ Une politique des risques de souscription → exclusions
 - ✓ Une politique de réassurance
 - ✓ Déclinaison/adaptation des politiques par les entreprises du groupe.

- Introduction de nouveaux indicateurs comme le RACR (Rentabilité Ajustée du Capital Requis) :
 - ✓ Rentabilité du capital confié à un métier,
 - ✓ Ajustement des S/C cibles pour tenir compte du SCR de chaque métier

- Des actions concrètes d'ajustement des protections de réassurance (interne et/ou externe).

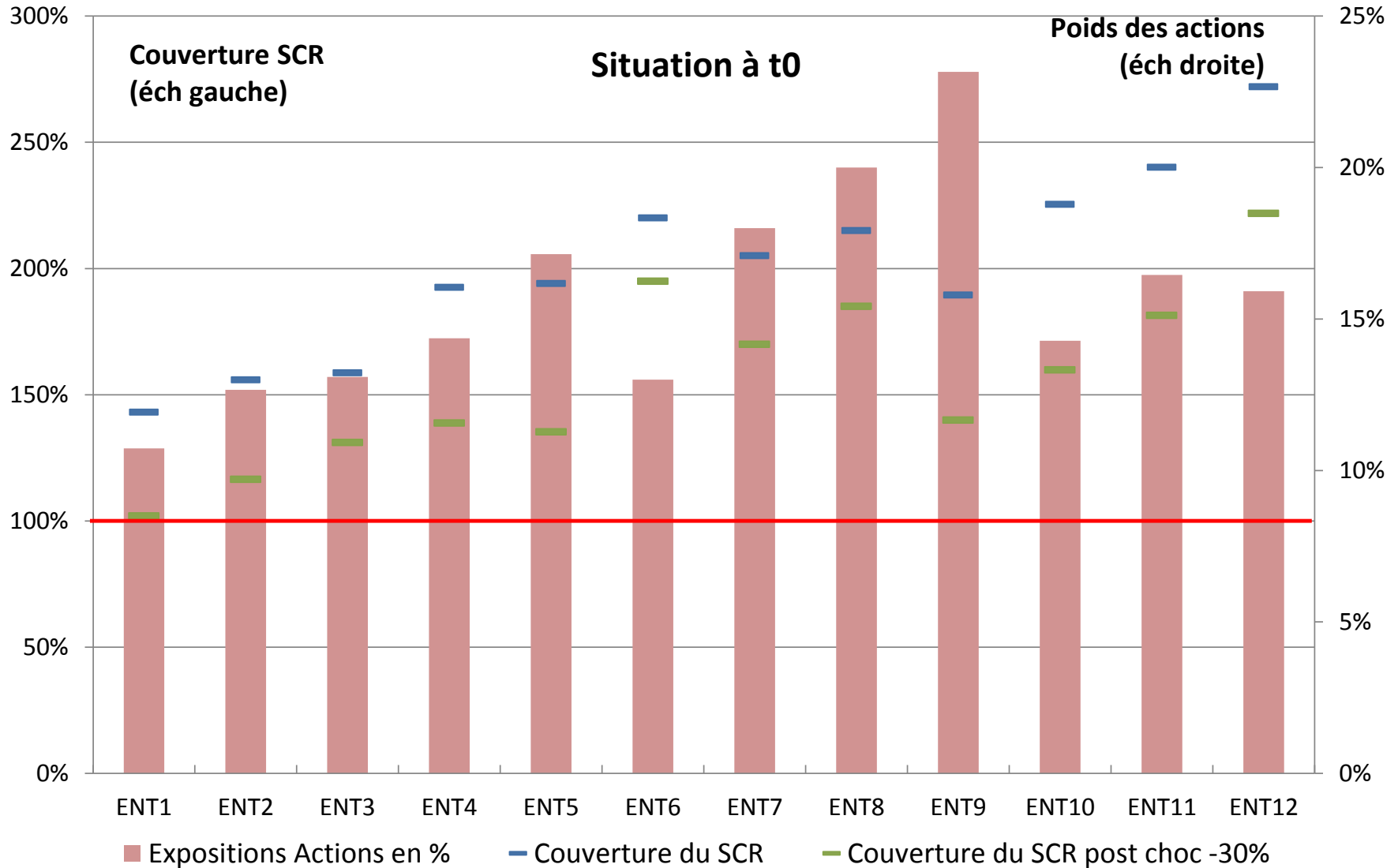
➤ L'existant :

- ✓ Un dispositif de limites d'actifs pour toutes les entités du groupe articulé autour de :
 - Limites primaires : expositions maximales sur les classes d'actifs risqués et minimales sur les classes d'actifs les moins risqués (trésorerie).
 - Limites secondaires : expositions maximales au sein de chaque classe d'actifs pour éviter les concentrations (crédit, rating, géographique, émetteur ...)
- ✓ Une gouvernance du dispositif :
 - au niveau groupe
 - au niveau solo
- ✓ Des limites principalement définies à dire d'expert et s'appuyant sur des critères S1.

L'appétence aux risques sur les actifs

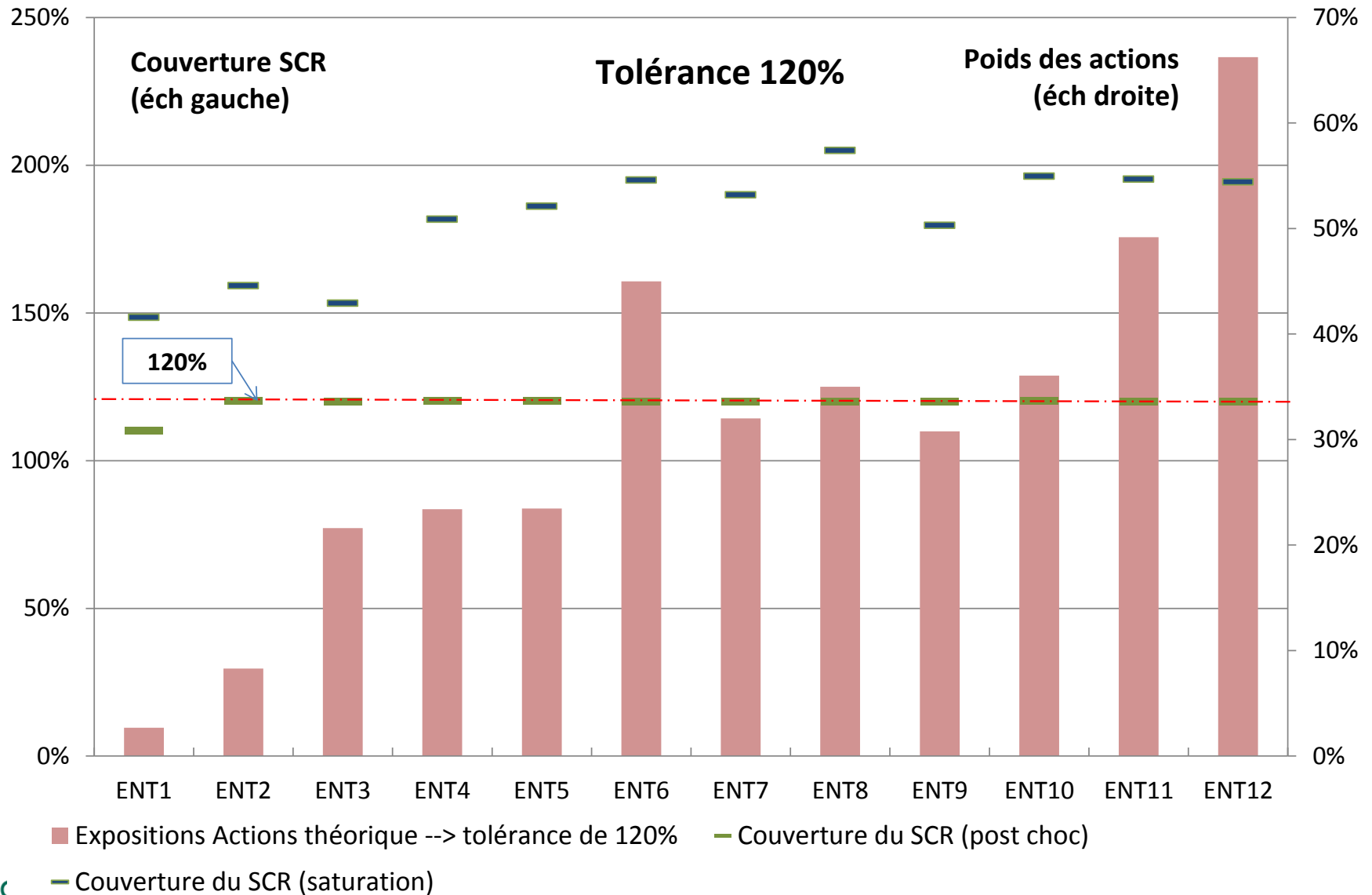
13

Démarche et indicateurs



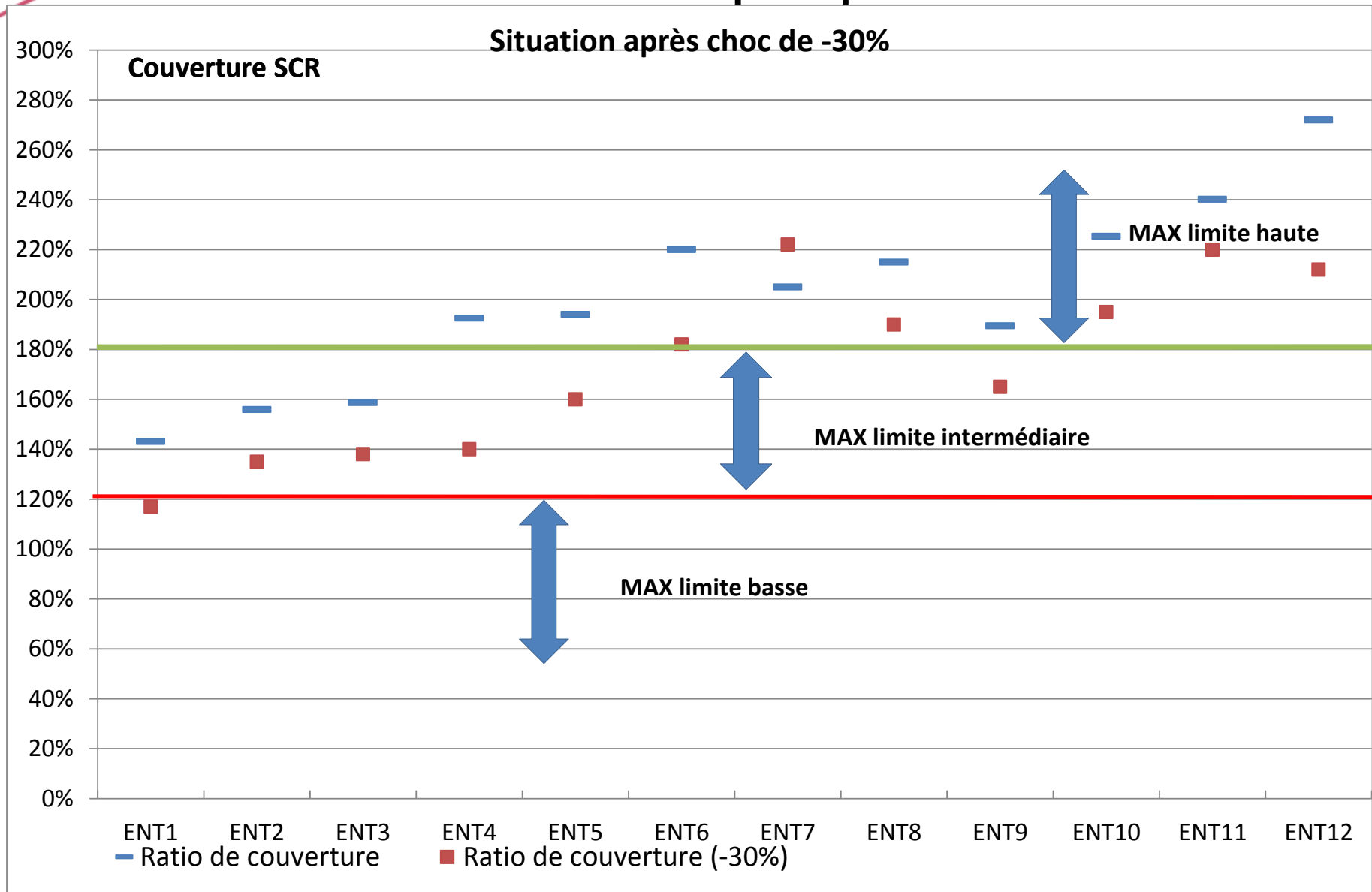
L'appétence aux risques sur les actifs

La théorie



L'appétence aux risques sur les actifs

En pratique



Enseignements de la démarche et questionnement et conclusions

- L'approche théorique :
 - ✓ un élément supplémentaire d'appréciation et de rationalisation des limites de risques,
 - ✓ Permet d'amorcer les échanges au sein du groupe,
 - ✓ Constitue un indicateur d'alerte.

- ✓ Dans la pratique :
 - ✓ Existence de marges de manœuvre,
 - ✓ Stabilité de l'indicateur ? (recul insuffisant)
 - ✓ Choix des paramètres, indicateur niveau après stress, la calibration du stress, l'environnement (avec ou sans MT)
 - ✓ Itérations nécessaires pour répondre à la question : Combien de points de solvabilité est-il tolérable de perdre suite à un stress actions de 30% ?

- Extension de la démarche aux grandes classes d'actifs

- Au niveau du groupe, les questions demeurent :
 - ✓ L'articulation entre entités solo et le groupe reste à construire.
 - ✓ Si toutes les entités saturent, que devient le ratio du groupe après un stress ?
 - ✓ Prise en compte d'un indicateur de contribution à la solvabilité ?
 - ✓ Comment au sein d'un groupe mutualiste avec des entités de tailles différentes, exerçant des métiers différents et présentant des niveaux de richesse hétérogènes faire en sorte de :
 - ✓ Respecter les valeurs du mutualisme sans
 - ✓ trop contraindre l'appétit aux risques des plus riches ?
- En conclusion, l'appétence est bien présente mais comme la prose de Monsieur JOURDAIN nous en faisons sans le savoir.