

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 15 octobre 2018

Par : Zhouidi WANG

Titre : Gestion des risques liés à la volatilité du résultat sous Normes IFRS 17 et IFRS 9

Confidentialité : NON OUI (Durée : 1an 2 ans)

La durée de confidentialité expire aux 31 décembre N+1 (1 an) ou N+2 (2 ans)

Les stagiaires s'engagent à ce que les données de l'Entreprise présentées dans le cadre des travaux de la formation (rapport de projet & présentation) respectent les règles relatives à la protection des données à caractère personnel conformément aux dispositions de la Loi informatiques et Liberté n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée par la Loi du 6 août 2004

Membres présents du jury :

=====

=====

—

**Par ma signature j'autorise la
publication sur un site de diffusion
de documents actuariels du
rapport de projet**

*(après expiration de l'éventuel délai de
confidentialité)*

Nom : WANG

Prénom : Zhouidi

Signature du stagiaire



Si binôme :

Nom :

Prénom :

Signature du stagiaire

Remerciement

Mes remerciements vont tout d'abord à Monsieur PIERMAY qui m'a proposée ce sujet ambitieux et d'actualité.

Je remercie Monsieur FERRERI qui m'a conseillée et orientée tout au long de la rédaction de ce rapport de projet. Je remercie également Monsieur CORTESE pour ses conseils et ses retours d'expérience très constructifs sur ce sujet.

Je remercie tous les intervenants de la formation ERM pour la qualité des cours dispensés et pour les retours d'expérience sur la gestion des risques des entreprises.

Executive summary

La norme IFRS 17 (qui se substitue à IFRS 4 Phase I) modifie le mode d'évaluation et de comptabilisation des passifs des contrats d'assurance. Le résultat comptable pourrait être plus sensible aux choix de modélisation et des marchés financiers. Par ailleurs, la classification et la valorisation des actifs sous IFRS 9 (remplacera la norme IAS 39) augmenteront potentiellement la volatilité du résultat. **Cette volatilité du résultat constitue un élément sensible pour les assureurs qui sont habitués à utiliser les mécanismes de lissage pour masquer la volatilité dans leurs résultats French GAAP.**

La maîtrise de la volatilité du résultat sous la nouvelle norme constitue un enjeu majeur pour la communication financière des assureurs. Ce rapport ERM a pour objectif de développer les premières réflexions sur le sujet. Pour ce faire, nous adoptons la démarche suivante :

Nous avons tout d'abord listé **les conséquences liées à la non maîtrise de la volatilité du résultat** pour un assureur en terme de risque d'image, commercial, financier et stratégique.

Nous avons ensuite identifié **les sources de volatilité du résultat IFRS** : la segmentation du portefeuille et la granularité du calcul, le choix de méthode d'allocation de la marge sur services contractuels (CSM) et du relâchement de la valeur temps des options et garanties financières (TVOG), la méthode de calcul d'ajustement pour risque non financier (RA), l'aléa du marché financier et les changements des hypothèses non financières.

Puis nous nous sommes focalisés sur **les nouveaux défis confiés à la direction des risques dans la préparation de la mise en application de la norme IFRS 17.** Dans cette partie, à partir d'un portefeuille d'épargne en euro qui relève *la Variable fee Approach* (VFA), nous avons chiffré **l'ampleur de la volatilité du résultat** par rapport aux méthodes d'allocation de la CSM, aux scénarios de stress techniques et financiers. Nous avons ensuite proposé **des méthodes de réduction des risques et des actions de managements afin de limiter cette volatilité du résultat.** Enfin, nous avons fourni **les indicateurs/outils de pilotage** pour aider la direction générale à **prendre des décisions stratégiques afin d'optimiser le couple « résultat IFRS et volatilité ».**

En conclusion, **maîtriser la volatilité du résultat sous IFRS 17 nécessite une préparation très fine** au niveau de la constitution du groupe de contrats, de la classification des actifs sous IFRS 9, du calcul de la CSM et du RA, du choix d'amortissement de la CSM. **Puisque la norme IFRS est une norme comptable, ces choix de comptabilisation doivent être définis de façon intelligente dès la comptabilisation initiale. Ces derniers ne pourront pas être modifiés par la suite.** Outre la modélisation, la communication financière doit également être bien pensée pour que les portefeuilles très profitables et les moins profitables puissent se compenser afin de gérer la volatilité du résultat.

Table des matières

I. Introduction	1
II. Risques liés à la non maîtrise de volatilité du résultat IFRS	1
III. Identification des sources de volatilité du résultat	1
III.1 Bilan sous les normes IFRS	1
III.2 Constitution du compte de résultat IFRS	3
III.3 Identification de sources de volatilité du résultat net IFRS 17	4
III.4 Facteurs de risque de volatilité du résultat.....	6
IV. Pilotage des risques liés à la volatilité du résultat selon une approche ERM	6
IV.1 Présentation de notre groupe de contrats	6
IV.2 Nouveaux défis pour la direction des risques face aux nouvelles normes IFRS.....	7
IV.3 Définition de l'objectif du résultat IFRS 17 et le budget de volatilité du résultat	7
IV.4 Impact des scénarios de stress sur le résultat IFRS 17.....	9
IV.5 Réduction des risques liés à la volatilité du résultat IFRS	11
IV.6 Actions mises en place afin de gérer les risques liés à la volatilité du résultat	11
IV.7 Limites de risque imposées aux différents propriétaires des risques	13
V. Conclusion	14

I. Introduction

La norme IFRS 17, dont la mise en application est prévue en 2021, change la manière de comptabiliser les contrats d'assurance et introduit une volatilité dans les résultats. La mise en application des normes IFRS 9 et IFRS 17 sont concomitantes pour les assureurs. Cela laisse très peu de temps aux assureurs pour intégrer les nouveaux indicateurs de pilotage afin de maîtriser la volatilité du résultat qui constitue un enjeu majeur pour la communication financière.

Quels sont les risques pour les assureurs de ne pas maîtriser la volatilité du résultat ? Quelles sont les sources de volatilité du résultat ? Quels seraient les indicateurs/outils permettant de piloter et maîtriser les risques liés à la volatilité du résultat ? Quels sont les leviers de pilotage ? Ces questions se posent actuellement aux compagnies d'assurance. Ainsi, la mise en œuvre de la norme IFRS constitue un nouveau défi pour la gestion des risques, mais également une opportunité d'améliorer l'efficacité de la gouvernance et d'adapter le processus *Entreprise Risk Management* (ERM) à la nouvelle communication financière. Actuellement, la gestion des risques des organismes assureurs est principalement basée sur le processus ORSA (*Own Risk and Solvency Assessment*), qui donne une vision prospective de la solvabilité de l'entreprise, mais pourrait être jugé insuffisant concernant la dimension « performance » des activités.

II. Risques liés à la non maîtrise de volatilité du résultat IFRS

Un des objectifs de la nouvelle norme est d'harmoniser la communication financière et faciliter la comparaison de performance des activités pour les investisseurs et les analystes financiers. La difficulté d'appréhender le résultat ou l'absence de maîtrise de la volatilité du résultat pourrait avoir des conséquences pour l'assureur :

- **Risque d'image** : la non maîtrise de la volatilité du résultat peut refléter une mauvaise gestion de l'entreprise et entraîner une dégradation de sa réputation ainsi qu'une perte de confiance des actionnaires.
- **Risque commercial** : ce risque pourrait se traduire par des pertes potentielles de contrats et/ou de clients et une difficulté de financer les projets de développement. Il pourrait être un frein à la poursuite des activités.
- **Risque financier** : la volatilité des marchés financiers est un facteur de risque majeur de la volatilité du résultat IFRS notamment pour les assureurs qui commercialisent des produits d'épargne en euros. D'autre part, des résultats trop volatils constituent plus largement un signe d'instabilité de l'entreprise pouvant dégrader sa notation et ainsi affecter les comportements des investisseurs.
- **Risque stratégique** : la difficulté d'expliquer la variation du résultat peut remettre en cause la crédibilité de la gouvernance. Par conséquent, il ne permet pas à l'assureur de mener un plan stratégique afin d'assurer le développement de ses activités et défendre sa position sur les marchés.

III. Identification des sources de volatilité du résultat

III.1 Bilan sous les normes IFRS

Sous les normes IFRS, les actifs de l'assureur sont classés et évalués selon IFRS 9, les passifs sont évalués selon IFRS 17.

Actif	Passif
Actifs selon classification IFRS 9	Capitaux propres
	Marge sur services contractuels (CSM)
	Ajustement pour risque non financier (RA)
	Valeurs actuelles probables des engagements (BE)

Classification et évaluation des actifs

Dans le cadre du pilotage du résultat IFRS 17, la classification des actifs joue un rôle stratégique. La classification des actifs financiers dépend de leurs caractéristiques et de la façon dont l'entreprise gère ses actifs pour atteindre ses objectifs. Elle dépend des deux conditions suivantes :

- **Condition 1) le test sur les flux de trésorerie (Test SPPI)** : vérifier si les flux de trésorerie contractuels liés à l'actif correspondent uniquement à des remboursements du principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.
- **Condition 2) l'objectif de détention de l'actif financier (le business model)** : l'objectif est atteint par la perception de flux de trésorerie contractuels, par la vente d'actifs financiers ou les deux à la fois.

Par défaut, en fonction des deux conditions citées ci-avant, les actifs sont classés comme indiqué dans le tableau suivant :

Condition 1 : Test SPPI	Condition 2 : Business model	Classification	Comptabilisation
Oui	Perception de flux de trésorerie contractuels	Coût amorti	
Oui	A la fois perception de flux de trésorerie contractuels et vente d'actifs	Juste valeur par le résultat global (OCI)	Plus et moins values latentes en réserve Plus et moins values réalisées lors de la revente en résultat net
Pas de condition	Vente d'actifs	Juste valeur par le résultat net	Plus et moins values latentes et réalisées en résultat net

Afin de s'aligner sur son objectif de gestion des actifs et de piloter les résultats, l'assureur peut adopter les options décrites ci-après lors de la comptabilisation initiale et de manière irrévocable :

1^{ère} option : un actif répondant aux conditions de classement en coût amorti ou juste valeur par OCI peut être classé en juste valeur par le résultat net sur option, si cela élimine ou réduit significativement une incohérence dans l'évaluation ou la comptabilisation. Le but poursuivi est d'obtenir une comptabilisation cohérente des actifs et des passifs, ou dans le cadre d'opérations de couverture.

2^{ème} option : la norme donne la possibilité de classer les actifs dans les autres éléments du résultat global (OCI) sur option, si l'actif n'est pas détenu à des fins de transaction. Lorsque l'option est exercée, les variations de juste valeur sont enregistrées en OCI sans recyclage ultérieur en résultat lors de la revente. Par conséquent, les plus et moins values latentes ainsi que les plus et moins values réalisées en cas de revente ne passeront jamais en résultat, seuls les dividendes sont enregistrés en résultat.

Evaluation des Passifs en IFRS 17

Sous IFRS 17, les passifs sont évalués selon trois approches en fonction des caractéristiques des contrats. Pour les contrats avec participation directe aux bénéfices, la norme impose d'appliquer la *Variable Fee Approach* (VFA). Selon cette approche, les provisions sont calculées en trois blocs comme dans l'approche dite générale :

- valeur actuelle probable des engagements (BE);
- ajustement pour risque non financier (RA);
- marge sur services contractuels (CSM).

La valeur actuelle probable des engagements (BE) correspond à la moyenne actualisée des flux de trésorerie futurs selon différents scénarios. A chaque arrêté, le BE sera réévalué en tenant compte de l'écart d'expérience constaté sur la période, de l'impact de cet écart d'expérience sur les flux futurs, et de l'impact des changements de l'environnement financier et des hypothèses non financières.

L'ajustement pour risque non financier (RA) reflète le coût pour supporter l'incertitude des flux de trésorerie futurs provenant des risques non financiers. Il sera relâché en revenu des activités d'assurance à chaque arrêté au rythme de l'écoulement du risque. Ce relâchement peut être interprété comme la diminution naturelle de l'incertitude du fait du passage du temps.

La marge sur services contractuels (CSM) correspond aux profits attendus relatifs aux services non encore fournis. Elle sera allouée aux revenus des activités d'assurance au fur et à mesure de la couverture du risque. La marge de services contractuels ne pouvant pas être négative, les pertes futures attendues d'un groupe de contrats sont directement intégrées dans le résultat net (dans la composante déficitaire).

III.2 Constitution du compte de résultat IFRS

Le compte de résultat IFRS selon la VFA est décomposé comme suit :

(1) = (A)+(B)+(C)+(D) REVENUS d'assurance
(A) Relâchement de la CSM
(B) Relâchement de la TVOG (selon choix de modélisation)
(C) Relâchement du RA
(D) Prestations et frais attendus
(2) = (E)+(F) CHARGES d'assurance
(E) Prestations et frais réels
(F) Variations de la composante déficitaire
(RT) = (1)-(2) RESULTAT TECHNIQUE
(3) Variation de la JV des actifs par résultat net
(4) PRODUITS financiers
(5) = (G)+(H)+(I) CHARGES financières
(G) Charges financières sur CSM
(H) Charges financières sur RA
(I) Charges financières sur BE
(RF) = (3)+(4)-(5) RESULTAT FINANCIER
(RN) = (RT)+(RF) RESULTAT NET
(J) Variation des passifs OCI (selon option)
(K) Variation de la JV des actifs par OCI
(RG) = (RN)+(J) RESULTAT GLOBAL

Le résultat IFRS 17 se décompose en résultat technique et résultat financier. **Le résultat technique IFRS** diffère de celui de la norme française et distingue les revenus et les charges des contrats d'assurance. Les composantes sont les suivantes :

- le relâchement de CSM au rythme des services rendus ;
- les pertes futures attendues non absorbées par la CSM ;
- le relâchement de l'ajustement pour risque au rythme de l'écoulement du risque ;
- l'écart constaté entre des prestations & frais attendus et des prestation & frais réels sur la période.

Le résultat financier IFRS diffère également de celui de la norme française via par les deux éléments suivants :

- la classification et la comptabilisation des actifs financiers sous la norme IFRS 9 introduit une volatilité en fonction des marchés financiers ;
- les charges financières présentant le coût de détention des différents blocs de provisions remplacent les intérêts techniques/la participation aux bénéfices de la norme française.

Traitement de la valeur temps des options et garanties financières (TVOG) : Les provisions BE sont constituées des BE de scénario central déterministe majorés de la TVOG. La TVOG est relâchée comme un élément de revenu des activités d'assurance à chaque arrêté. Comme pour le relâchement du RA, le relâchement peut être interprété comme la diminution de l'incertitude du fait du passage du temps. La norme n'exige pas de faire figurer ce relâchement dans le revenu des activités d'assurance. Le choix de méthode de relâchement de la TVOG reste aujourd'hui l'objet de discussion de place. A ce jour, l'assureur peut donc choisir soit de distinguer cet élément dans les éléments du résultat, soit d'ajuster le stock de la CSM.

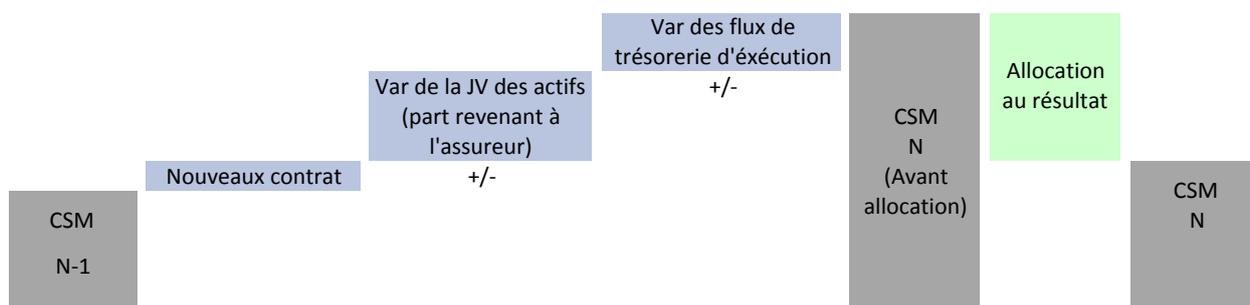
III.3 Identification de sources de volatilité du résultat net IFRS 17

La somme des résultats IFRS 17 jusqu'à extinction du portefeuille est la même que celle de la norme française (en incluant la réserve de capitalisation et les plus ou moins values latentes). Cependant, le résultat IFRS 17 pourrait être plus volatil par exercice comptable et plus sensible à la variation des marchés financiers du fait de la nature des différentes composantes du résultat.

1) Volatilité du résultat liée à l'ajustement de la CSM et la méthode d'allocation de la CSM

La CSM peut créer de la volatilité du résultat via les facteurs suivants :

- les éléments sous-jacents de l'ajustement de la CSM
- la méthode retenue de l'allocation de la CSM en résultat net



A chaque arrêté, la CSM doit être ajustée pour refléter la variabilité des honoraires exigés par l'assureur. Les principaux éléments à prendre en compte pour l'ajustement sont les suivants :

- l'effet de nouveaux contrats ajoutés au groupe ;
- la part revenant à l'assureur dans la variation de la juste valeur des éléments sous-jacents ;
- les variations des flux de trésorerie d'exécution afférents aux services futurs qui ne varient pas en fonction des rendements d'éléments sous-jacents (l'effet indirect des écarts d'expérience, changements d'hypothèses non financières)

Si le stock de la CSM ne permet plus d'absorber l'ajustement de la CSM, la perte passe directement en résultat dans la composante déficitaire, ce qui entraîne un choc dans le résultat.

A chaque arrêté, la partie de la CSM allouée au résultat doit correspondre à la proportion du service rendu sur la période. L'unité de couverture doit être choisie de manière stratégique afin de limiter la volatilité du résultat tout en respectant les exigences de la norme. En effet, certains choix de l'unité de couverture peuvent être sensibles aux facteurs exogènes et donc rendre le résultat plus volatil.

2) Volatilité du résultat liée à la granularité du calcul

La CSM est calculée par groupe de contrats, le regroupement de contrats en amont est déterminant sur la volatilité du résultat. Il est donc nécessaire d'effectuer des études afin de déterminer les critères de regroupement les plus adaptés pour l'entreprise, en fonction de l'objectif et de la stratégie de gestion des risques de l'entreprise. Les contrats peuvent être regroupés pour prendre en compte la mutualisation entre les contrats afin de limiter la volatilité du résultat. Le regroupement pourrait être également plus fin afin de gérer la rentabilité au niveau de la segmentation définie. Cependant, dans ce cas, le résultat pourrait être plus volatil.

3) Volatilité du résultat liée au calcul du RA et au relâchement du RA

Le RA est souvent calculé à un niveau plus global et ensuite réparti entre les groupes de contrats. Certains critères de répartition pourraient pénaliser un groupe de contrats en lui attribuant un RA plus important, et ainsi diminuer la CSM de ce groupe de contrats. Il est alors nécessaire de définir les critères de répartition adaptés afin de maîtriser la volatilité du résultat.

4) La volatilité du résultat liée au relâchement de TVOG

La TVOG peut être relâchée séparément en revenu des activités d'assurance ou venir ajuster le stock de la CSM. Dans les deux cas, le relâchement de la TVOG est sensible à l'environnement économique. Le résultat est moins volatil dans le cas d'une variation de la TVOG ajustant le stock de la CSM. Plus précisément, le stock de CSM permet d'absorber le choc financier sur la TVOG dans un scénario économique défavorable, le contrat a donc moins de chance de devenir onéreux.

5) Autres sources de volatilité

Les actifs en représentation des fonds propres peuvent créer de la volatilité du résultat :

- en cas de classification en juste valeur par résultat net, la variation de juste valeur des actifs impacte directement le résultat net.
- en cas de classification en juste valeur par résultat global (OCI), les plus et moins values latentes restent dans le résultat global. Cependant, les plus et moins values réalisées en cas de revente passent en résultat net.

III.4 Facteurs de risque de volatilité du résultat

Les facteurs de risque de volatilité du résultat peuvent être résumés comme suit :

- **le regroupement des contrats** : des critères de regroupement non adaptés pourraient être la source de volatilité du résultat
- **l'aléa du marché financier** : un scénario défavorable du marché financier pourrait réduire le stock de la CSM et épuiser le stock de la CSM plus rapidement que prévu
- **le choix de modélisation de l'allocation de la CSM** : certains choix de modélisation de l'allocation de la CSM peuvent rendre le résultat plus volatil
- **l'écart d'expérience de la période¹** peut impacter indirectement la CSM et le RA, nous distinguons deux sources d'écart d'expérience :
 - o un évènement exogène financier ou non financier entraîne un flux de prestations plus important sur la période mais ne remet pas en cause les hypothèses non économiques (par exemple : rachat massif)
 - o les paramètres de projection (loi de rachat, table de mortalité) ne sont pas pertinents ou ne correspondent plus aux comportements de l'assuré. Cela entraîne **un changement des hypothèses non économiques, qui ajuste également la CSM et le RA**
- **non éligibilité de la réassurance au modèle VFA** : la norme oblige de comptabiliser la réassurance dans le modèle général. Ainsi, nous ne pouvons pas utiliser la réassurance comme outil d'atténuation des risques pour limiter la volatilité du résultat.

IV. Pilotage des risques liés à la volatilité du résultat selon une approche ERM

IV.1 Présentation de notre groupe de contrats

L'assureur vie X commercialise des contrats d'épargne 100% en euros. Pour l'année 2017, la nouvelle collecte est de 200 millions d'euros. Nous supposons que tous les contrats sont souscrits en fin d'année, et que la valeur de marché de l'actif au 31 décembre 2017, en représentation de ces contrats, est égale à 200 millions d'euros, 85% en obligations d'état sans risque et 15% en actions. L'assureur vie X dispose également des actifs en représentation de ses fonds propres, pour une valeur de marché de 12 millions d'euros.

Au 31/12/2017 (t=0), le bilan initial IFRS 17 se constitue comme suit :

Actif	Passif
Actifs fonds propres 12 M€	Capitaux propres 12 M€
Obligations 170 M€	CSM 3 M€
Actions 30 M€	BE 197 M€

A fin 2017 (t=0), le résultat IFRS 17 est nul par construction.

¹ L'écart d'expérience correspond à la différence entre les prestations & frais attendus et les prestations & frais réels de la période. Pour le produit d'épargne de notre étude, les prestations correspondent au montant versé suite au rachat du contrat ou au décès de l'assuré.

Il est à noter que dans ce rapport, nous retenons les simplifications suivantes :

- nous nous intéressons uniquement au groupe de contrats souscrits à fin 2017 ;
- ce groupe est constitué de 20 000 contrats avec une prime unique de 10 000 euros par contrat ;
- en l'absence des lois stochastiques sur les hypothèses de rachat et décès, nous n'avons pas modélisé l'ajustement pour risque non financier ;

IV.2 Nouveaux défis pour la direction des risques face aux nouvelles normes IFRS

Afin de préparer la mise en application des normes IFRS 17 et 9 en 2021, la direction générale souhaite :

- avoir une vision prospective sur les résultats IFRS 17 sur 5 ans dans un environnement économique normal ;
- connaître la sensibilité du résultat IFRS 17 aux scénarios de stress technique et financier ;
- connaître les leviers de pilotage permettant de limiter la volatilité du résultat.

Face aux exigences de la direction générale, les nouveaux défis sont attribués à la direction des risques notamment dans la coordination des différentes directions concernées afin de mener à bien ce projet tout en respectant l'appétence au risque de l'entreprise. Les responsabilités de la direction des risques sont donc renforcées dans les différents comités.

Dans le comité exécutif (direction générale), le CRO participe à la définition de la stratégie de gestion des risques liée à la volatilité du résultat au niveau de l'appétence au risque, il participe ainsi à :

- la définition de l'objectif du résultat IFRS (résultat prévisionnel) ;
- la définition d'un budget de volatilité maximum que l'entreprise peut accepter par rapport au résultat prévisionnel.

Cette appétence au risque sur la base du résultat IFRS doit être ensuite validée par le conseil d'administration.

Dans le comité hypothèses/méthodologie et le comité actif/passif, en collaboration avec les équipes actuariat, les équipes finance et comptabilité, la direction des risques aide à déterminer les choix de modélisation adaptés en respectant les exigences de la direction générale sur la communication financière. Les éléments suivants peuvent impacter le résultat :

- Les critères de l'allocation de la CSM ;
- L'allocation d'actifs ;
- Le choix de la classification des actifs et des passifs.

Dans le comité de souscription : en collaboration avec les équipes actuariat et la direction commerciale, la direction des risques définit le niveau minimum de profitabilité à respecter pour les nouvelles souscriptions et donne d'éventuelles consignes pour la diversification des produits.

IV.3 Définition de l'objectif du résultat IFRS 17 et le budget de volatilité du résultat

La direction générale souhaite avoir une vision prospective du résultat 17 jusqu'à 2022 dans un environnement économique normal. En gardant l'allocation d'actifs actuelle, et en classant tous les actifs

en juste valeur par résultat (actuellement, les actifs de l'assureur sont projetés en valeur de marché), seul le rythme d'amortissement de la CSM peut impacter le résultat IFRS.

Détermination du choix de modélisation de la CSM

La direction des risques et les équipes actuariat comparent trois méthodes d'amortissement de la CSM :

- en fonction de l'écoulement de l'encours ;
- en fonction de l'évolution de la marge technique et financière ;
- en fonction de la durée des flux de trésorerie futurs du groupe de contrats.

Nous avons défini deux indicateurs afin de déterminer le choix de l'amortissement de la CSM :

- indicateur 1 : le stock de la CSM à fin 2022
- indicateur 2 : la variation relative du résultat IFRS N/N-1

Les équipes actuariat évaluent le résultat technique IFRS dans le scénario central. Ainsi, dans le scénario central, le groupe de contrats ne devient jamais déficitaire.

Résultat IFRS (en K€)	2018	2019	2020	2021	2022	Stock CSM fin 2022	Variation relative	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
	Alloc CSM en fonction de l'encours	277	289	302	317			333	2140	Alloc CSM en fonction de l'encours	4,3%
Alloc CSM en fonction de marge technique et financier	255	269	282	298	314	2238	Alloc CSM en fonction de marge technique et financier	5,5%	4,8%	5,7%	5,4%
Alloc CSM en fonction de durée	310	318	326	338	351	2015	Alloc CSM en fonction de durée	2,6%	2,5%	3,7%	3,8%

Parmi les trois modélisations, l'amortissement de la CSM en fonction de la durée permet de dégager davantage de résultat les premières années, de plus il est le moins volatil. Cependant cette méthode consomme plus rapidement la CSM, cela favorise donc les résultats à court/moyen terme mais pourrait mettre en danger les résultats à long terme.

L'amortissement de la CSM selon le résultat FGAAP (marge technique et financière) permet d'aligner l'évolution du résultat IFRS sur le résultat FGAAP. L'assureur pourrait conserver les leviers de pilotage du résultat FGAAP afin de piloter les résultats IFRS 17. Cependant, ce choix de modélisation peut être contraire à l'esprit de la norme sur l'amortissement de la CSM qui doit correspondre au prorata du service rendu sur l'exercice. De plus, les résultats IFRS selon ce choix d'amortissement sont très volatils en scénario de stress économique.

La direction des risques retient donc le choix de la modélisation de la CSM en fonction de l'écoulement de l'encours pour trois raisons :

- l'amortissement est plus prévisible ;
- cette modélisation correspond mieux à la nature du service rendu pour un contrat d'épargne en euros ;
- l'écoulement de l'encours constitue un indicateur largement acceptable et partagé par les différentes parties prenantes.

Résultat prévisionnel IFRS 17

Le résultat IFRS 17 selon le choix de modélisation de la CSM en fonction de l'écoulement de l'encours est ensuite proposé comme le résultat prévisionnel durant le comité exécutif. Ces résultats prévisionnels devront être validés par le conseil d'administration.

Appétence au risque de la direction générale

La direction générale de l'assureur vie X définit son appétence au risque sur la base de deux mesures de risque :

- la variation du résultat IFRS par rapport au résultat prévisionnel doit être inférieure à 20% dans 75% des cas ;
- le capital économique à horizon un an doit être inférieur à 10 millions d'euros dans 99,5% des cas.

La direction des risques vérifie que le profil de risque de l'entreprise après d'éventuels changements (afin de limiter la volatilité du résultat IFRS) respecte toujours le niveau du capital économique que la direction générale est prête à accepter afin de poursuivre son activité et son développement. Si ce n'est pas le cas, la direction des risques met en place le processus de traitement du risque afin de respecter le niveau global maximum de risque. Dans ce rapport, par simplification, nous n'avons pas vérifié si le profil de risque de l'entreprise après le changement de modélisation et/ou le changement d'allocation d'actifs respecte toujours l'appétence au risque sur la base du capital économique.

IV.4 Impact des scénarios de stress sur le résultat IFRS 17

Le comité des risques a défini deux types de scénarios de stress afin de connaître les sensibilités du résultat IFRS :

- aux changements d'hypothèses non financières ;
- aux changements de l'environnement économique.

Nous avons défini deux indicateurs afin d'évaluer les impacts de scénarios de stress :

- indicateur 1 : variation de la CSM suite au choc technique ou financier ;
- indicateur 2 : variation du résultat IFRS par rapport au résultat prévisionnel suite aux scénarios de stress.

Impact des changements d'hypothèses non financières sur le résultat technique IFRS 17

La direction des risques et les équipes actuariat évaluent le résultat IFRS dans une vision stressée des rachats. Dans ce scénario, nous considérons que la hausse des rachats est liée aux changements de comportements des assurés. Par conséquent, les lois de rachat utilisées pour évaluer les résultats prévisionnels ne sont plus pertinentes. L'impact des deux scénarios de rachat sur le résultat IFRS est évalué :

- hausse annuelle des rachats de 20% à partir de 2018
- hausse annuelle des rachats de 50% à partir de 2018

Résultat IFRS (en K€)	2018	2019	2020	2021	2022	Ajustement de la CSM 2018
Scénario central (résultat prévisionnel)	277	289	302	317	333	38
Hausse annuelle de rachat de 20%	235	243	257	273	290	-878
Hausse annuelle de rachat de 50%	119	136	158	184	228	-2337
Variation hausse rachat 20% /Scénario central	-15,2%	-15,9%	-14,9%	-13,9%	-12,9%	
Variation hausse rachat 50% /Scénario central	-57,0%	-52,9%	-47,7%	-42,0%	-31,5%	

L'appétence au risque de la direction générale est dépassée si la hausse annuelle de rachat est supérieure à 20%. En effet, la variation du BE suite au changement de loi de rachat ajuste la CSM et ainsi impacte le résultat. Ainsi, il est important de suivre l'écart entre rachat projeté et rachat réel à intervalle de temps régulier. Il convient également de réaliser des études complémentaires pour déterminer la cause du rachat afin de mieux calibrer la loi de rachat.

Impact de changement d'environnement économique sur le résultat IFRS 17

Le comité des risques décide d'évaluer l'impact d'une combinaison de scénarios de marché sur le résultat IFRS : une hausse soudaine des taux d'intérêt accompagnée d'une baisse de la valeur des actions. Un tel scénario pourrait entraîner une vague de rachats car les assurés pourraient trouver d'autres produits plus intéressants sur le marché. La direction des risques définit ce scénario comme suit :

- hausse soudaine et brutale des taux d'intérêt de 150 points de base en 2018, puis maintien de ce niveau d'augmentation sur les années suivantes ;
- baisse des actions de 20% en 2018, puis reprise des hypothèses du scénario central ;
- rachats massifs de 20% en 2018.

Les équipes actuariat évaluent le résultat technique IFRS selon ces scénarios de stress. L'évaluation est faite pour chaque scénario et pour la combinaison des trois scénarios. Les calculs sont basés sur :

- l'allocation d'actifs actuelle : 85% obligations et 15% actions ;
- le classement des actifs : tous les actifs sont classés en juste valeur par résultat afin de capter l'impact de ces scénarios de stress sur la juste valeur des actifs.

Résultat IFRS (en K€)	2018	2019	2020	2021	2022	Ajustement de la CSM 2018
Scénario central (résultat prévisionnel)	277	289	302	317	333	38
Hausse des taux 150 bps	-987	-37	251	339	397	-910
Baisse actions 20%	-262	156	194	223	248	-2063
Rachat massif 20%	221	209	229	260	296	-1095
Combinaison trois scénarios	-2396	-140	161	241	281	-4114

Variation Hausse des taux 150 bps /Scénario central	-456,3%	-112,8%	-16,9%	6,9%	19,2%
Variation baisse actions 20% /Scénario central	-194,6%	-46,0%	-35,8%	-29,7%	-25,5%
Variation rachat massif 20% /Scénario central	-20,2%	-27,7%	-24,2%	-18,0%	-11,1%
Variation combinaison trois scénarios /Scénario central	-965,0%	-148,4%	-46,7%	-24,0%	-15,6%

Dans l'hypothèse de classification de tous les actifs en juste valeur par résultat, l'appétence au risque de la direction générale est dépassée pour chacun des trois scénarios pour 2018-2020. En effet, bien que la CSM permette d'absorber des pertes futures liées aux engagements d'assurance, les fonds propres sont sensibles à la variation des marchés financiers. Si les trois scénarios surviennent simultanément, la perte future épuise la CSM et le groupe de contrats devient onéreux.

IV.5 Réduction des risques liés à la volatilité du résultat IFRS

Réduction de la volatilité du résultat liée aux risques financiers

La direction des risques propose de limiter la volatilité du résultat liée à la volatilité du marché financier via les mesures suivantes :

- limiter la classification des actifs en juste valeur par résultat ;
- utiliser des produits dérivés spécifiques pour couvrir la baisse de juste valeur des actifs.

Au lieu de classer tous les actifs en juste valeur par résultat, il est possible de classer, dès la comptabilisation initiale, une partie des obligations en coût amorti ou en juste valeur par OCI en fonction de l'objectif de détention de l'actif financier. Par conséquent, la variation de juste valeur (plus et moins values latentes) de cette partie des obligations n'impacte plus le résultat IFRS, seules les plus et moins values réalisées en cas de revente impactent le résultat IFRS. Cette classification permet de conserver le rendement des obligations tout en limitant la volatilité du résultat IFRS suite aux changements des taux d'intérêt. Cependant, le portefeuille ne peut plus profiter de l'augmentation de juste valeur suite aux changements des taux d'intérêt si ces obligations ne sont pas cédées.

La direction des risques propose également de réfléchir à la possibilité de classer une partie des actions par dérogation en juste valeur par OCI sur option, si l'actif n'est pas détenu à des fins de transaction. Par conséquent, la variation de juste valeur des actions (y compris en cas de revente) n'impacte jamais le résultat IFRS, seuls les dividendes sont enregistrés en produits financiers. Cette classification permet de limiter la volatilité du résultat IFRS à la variation des marchés des actions. Cependant, cette classification limite également le résultat IFRS car nous ne pouvons plus bénéficier des plus values réalisées en cas de revente des actions. Cette partie de plus values réalisées reste dans le résultat global.

Nous pouvons également utiliser les produits dérivés pour protéger les actifs contre la variation des marchés financiers. Cependant, les produits dérivés ne remplissent pas les critères de classement en coût amorti ou en juste valeur par OCI. Ainsi, pour une couverture efficace, les actifs en face devront être classés en juste valeur par résultat.

Réduction de la volatilité du résultat liée aux risques non financiers

Afin de limiter la volatilité du résultat liée aux changements d'hypothèses non financières telles que les lois de rachat. Il est recommandé de mettre en place une procédure de suivi des rachats afin de surveiller l'écart entre le nombre/montant de rachats réels et le nombre/montant de rachats projetés à intervalle de temps régulier. Il est important de se poser la question de la pertinence des variables explicatives afin d'améliorer le modèle de calibration des rachats. Outre l'aspect quantitatif, il est conseillé d'ajouter une approche qualitative afin de comprendre la cause des rachats pour une meilleure anticipation des évolutions socioéconomiques et réglementaires dans l'impact des rachats.

IV.6 Actions mises en place afin de gérer les risques liés à la volatilité du résultat

Mise en place d'un tableau de bord d'aide à la décision

La définition des indicateurs/outils de pilotage est primordiale pour les prises de décisions stratégiques de l'entreprise. Dans une première approche, la direction des risques cherche à optimiser le couple « résultat IFRS et volatilité » sur un intervalle de confiance donné via des combinaisons de choix suivants :

- classification des actifs : classer une partie des actifs en juste valeur par OCI afin de limiter la volatilité du résultat IFRS (l'option de classer une partie de la variation des passifs en OCI est mise en place dans ce cas) ;
- allocation d'actifs : modifier la part d'actions dans le portefeuille pour optimiser la performance.

L'idée est de construire un tableau de bord pour aider la direction générale à prendre une décision sur l'allocation d'actifs et la classification des actifs (dès la comptabilisation initiale) afin d'optimiser le couple rendement et risque.

Nous pouvons construire ce tableau à l'aide des scénarios de stress spécifiques définis par la direction des risques et validés par la direction générale. Un choix est alors à faire entre effectuer un scénario de stress unitaire ou introduire une corrélation entre les scénarios de stress. Nous pouvons également simuler un très grand nombre de scénarios économiques afin de calibrer ces indicateurs de pilotage sur un intervalle de confiance donné.

A titre d'exemple, à l'aide de 5000 scénarios économiques primaires, nous avons simulé une distribution des résultats IFRS cumulés sur 5 ans selon une allocation d'actifs et une classification des actifs. Le tableau suivant résume la variation relative entre le résultat à quantile 25% et le résultat prévisionnel selon différentes combinaisons d'allocation d'actifs et différentes classifications des actifs (part d'actifs classés en juste valeur par OCI).

Allocation d'actifs \ Classification d'actifs	0% OCI	20% OCI	40% OCI	60% OCI	80% OCI	100% OCI
5% action/95% oblig	-29%	-20%	-19%	-18%	-20%	-20%
10% action/90% oblig	-37%	-33%	-29%	-19%	-17%	-19%
15% action/85% oblig	-82%	-64%	-37%	-27%	-15%	-19%
20% action/80% oblig	-108%	-85%	-58%	-35%	-14%	-18%

Pour les combinaisons dont le résultat apparaît en bleu dans le tableau ci-dessus, l'appétence au risque de la direction générale est respectée. Il est à noter que pour toutes ces combinaisons, la part d'actions classée en juste valeur par résultat est inférieure à 4%. L'allocation d'actifs constituée de 20% d'actions et 80% d'obligations avec 80% des actifs classés en OCI semble la mieux adaptée. Néanmoins, il s'agit d'une approche prospective et probabiliste. Il est important de surveiller les risques résiduels. Si finalement une dérive de résultats plus importante était observée, alors il conviendrait d'envisager des actions de management afin d'ajuster la stratégie de pilotage. La direction des risques doit également avertir la direction générale que certains scénarios adverses impacteraient probablement les résultats de tous les assureurs. L'appétence au risque de l'entreprise devrait être assouplie si ces scénarios venaient à se réaliser.

D'autres part, Nous avons optimisé le couple « résultat/volatilité » à horizon du business plan, il faut s'assurer que l'optimisation d'allocation d'actifs et la classification des actifs choisie à la comptabilisation initiale ne mettent pas en péril les résultats à long terme. Enfin, cette approche n'est qu'un exemple d'outil d'aide à la décision, la diversification des actifs est autant importante pour limiter la volatilité du résultat.

Réorientation du portefeuille d'actifs

L'assureur vie X pourrait être amené à revoir sa stratégie d'investissement afin d'optimiser le couple « résultat / volatilité » en :

- en arbitrant entre la poche d'actions et d'obligations ;
- revoyant la structure d'investissement.

Par exemple, si l'assureur vie X envisage de classer une partie des actions par dérogation en juste valeur par OCI afin de limiter la volatilité du résultat, il pourrait être amené à restructurer le portefeuille d'actions afin de satisfaire les critères de classification en OCI, à savoir revendre les actions sous forme d'OPCVM et racheter les titres pour les détenir en direct. Bien évidemment, il est envisagé de continuer à investir dans les OPCVM des pays émergents, les actions US ou les fonds avec des couvertures financières packagées, si la volatilité du résultat reste dans le budget autorisé. La diversification des actifs joue aussi son importance pour limiter la volatilité du résultat.

Formation du top management

La norme IFRS 17 introduit une nouvelle présentation du résultat et une nouvelle logique de constitution du résultat. Il est indispensable de former la direction générale et le conseil d'administration à ce nouveau référentiel afin de s'assurer que tous comprennent ce nouveau référentiel pour un pilotage stratégique optimal. Au cours des échanges avec la direction générale et lors de la présentation du résultat au sein du conseil d'administration, la gestion de risque doit faire preuve de pédagogie et prendre certaines précautions. Notamment dans la présentation des résultats IFRS, il convient de bien expliquer les principales hypothèses sous-jacentes et les scénarios de stress appliqués.

Diffusion de la culture des risques au sein de l'entreprise

La gestion des risques liés à la volatilité du résultat IFRS fait intervenir différents acteurs de l'entreprise, du top management aux différents propriétaires de risques. Elle nécessite des contributions des différentes directions : actuariat, commerciale, comptabilité, finance, informatique etc. La direction des risques a la responsabilité de diffuser une culture de risque au sein de l'entreprise afin d'améliorer chaque fonction et d'augmenter la cohésion entre les directions. La mise en application des normes IFRS 17 et 9 présente une opportunité de revoir les processus de gestion et de suivi des risques afin d'améliorer la performance et l'efficacité de la gouvernance. Dans ce cadre, la direction des risques a pour objectif de formuler des messages précis destinés à chaque fonction afin de mieux maîtriser les risques liés à la volatilité du résultat.

IV.7 Limites de risque imposées aux différents propriétaires des risques

Pour que les différents propriétaires de risque se conforment au respect de la stratégie de gestion des risques de l'entreprise, la direction des risques définit la limite des risques que les opérationnels doivent respecter. A titre d'exemple, la direction des risques décline l'appétence au risque de l'entreprise en limites de risques suivantes :

- l'écart entre le nombre de rachats réels et le nombre de rachats projetés pour chaque trimestre doit être inférieur à 25% afin de limiter la volatilité du résultat liée aux changements d'hypothèses non financières ;
- d'après le tableau d'aide à la décision, la part d'actions classées en juste valeur par résultat ne peut pas dépasser 4% afin de limiter la volatilité du résultat liée à l'aléa du marché financier.

Il convient également de mettre en œuvre le test de profitabilité pour les nouvelles souscriptions et de mettre en place des actions de sensibilisation du réseau de distribution.

V. Conclusion

Ce rapport de projet a pour objet de proposer une démarche ERM afin de gérer les risques liés à la volatilité du résultat IFRS. Pour ce faire, nous avons renforcé le rôle de la direction des risques dans la préparation de la mise en application de la norme IFRS 17 au sein des différents comités. La direction des risques participe à la définition d'une vision prospective des résultats IFRS et du budget de volatilité du résultat autorisé. Elle coordonne également les différentes directions concernées telles que actuariat, finance, comptabilité et souscription afin de déterminer les meilleurs choix de modélisation et de comptabilisation afin d'optimiser le couple « résultat IFRS et volatilité ».

La norme IFRS est une norme comptable, les choix de modélisation devront être définis de manière intelligente dès la comptabilisation initiale, car ils ne pourront pas être modifiés par la suite. Par conséquent, la maîtrise de la communication financière nécessite une préparation très fine en amont pour maîtriser la volatilité du résultat. Nous avons proposé des leviers de pilotage permettant de limiter structurellement la volatilité du résultat par des choix de modélisation :

- 1) la définition du groupe de contrats IFRS 17 : l'assureur peut définir un niveau de segmentation des contrats qui permet une meilleure mutualisation entre les contrats tout en respectant la norme IFRS 17.
- 2) le choix de la méthode d'amortissement de la CSM : l'assureur peut choisir une méthode d'amortissement de la CSM qui rend moins volatil le résultat tout en s'assurant que ce choix ne met pas en péril le résultat à long terme.
- 3) l'allocation d'actifs et le classement des actifs : l'assureur peut optimiser l'allocation d'actifs et la comptabilisation des actifs sous IFRS 9 afin d'optimiser le couple « résultat IFRS et volatilité ». Le tableau de bord avec différentes allocations d'actifs et classification d'actifs a été fourni dans ce rapport pour aider la direction générale à prendre les décisions.

La démarche proposée dans ce rapport ne donne qu'une vision de gestion des risques liés à la volatilité du résultat pour les contrats en stock. Or la nouvelle norme pourrait conduire les assureurs à réfléchir à limiter de volatilité du résultat à travers de la conception des nouveaux produits. L'assureur pourrait par exemple proposer des contrats d'épargne avec des garanties prévoyance dans un même contrat, et utiliser la mutualisation entre les garanties afin de maîtriser la volatilité du résultat.

Enfin, la démarche proposée dans ce rapport ERM n'est qu'une première réflexion sur ce sujet. Les assureurs devront adapter leur démarche en fonction de leurs propres problématiques et leurs objectifs. La formation du top management à ce nouveau référentiel est indispensable pour un meilleur pilotage stratégique et pour améliorer l'efficacité de la gouvernance.