

# 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.

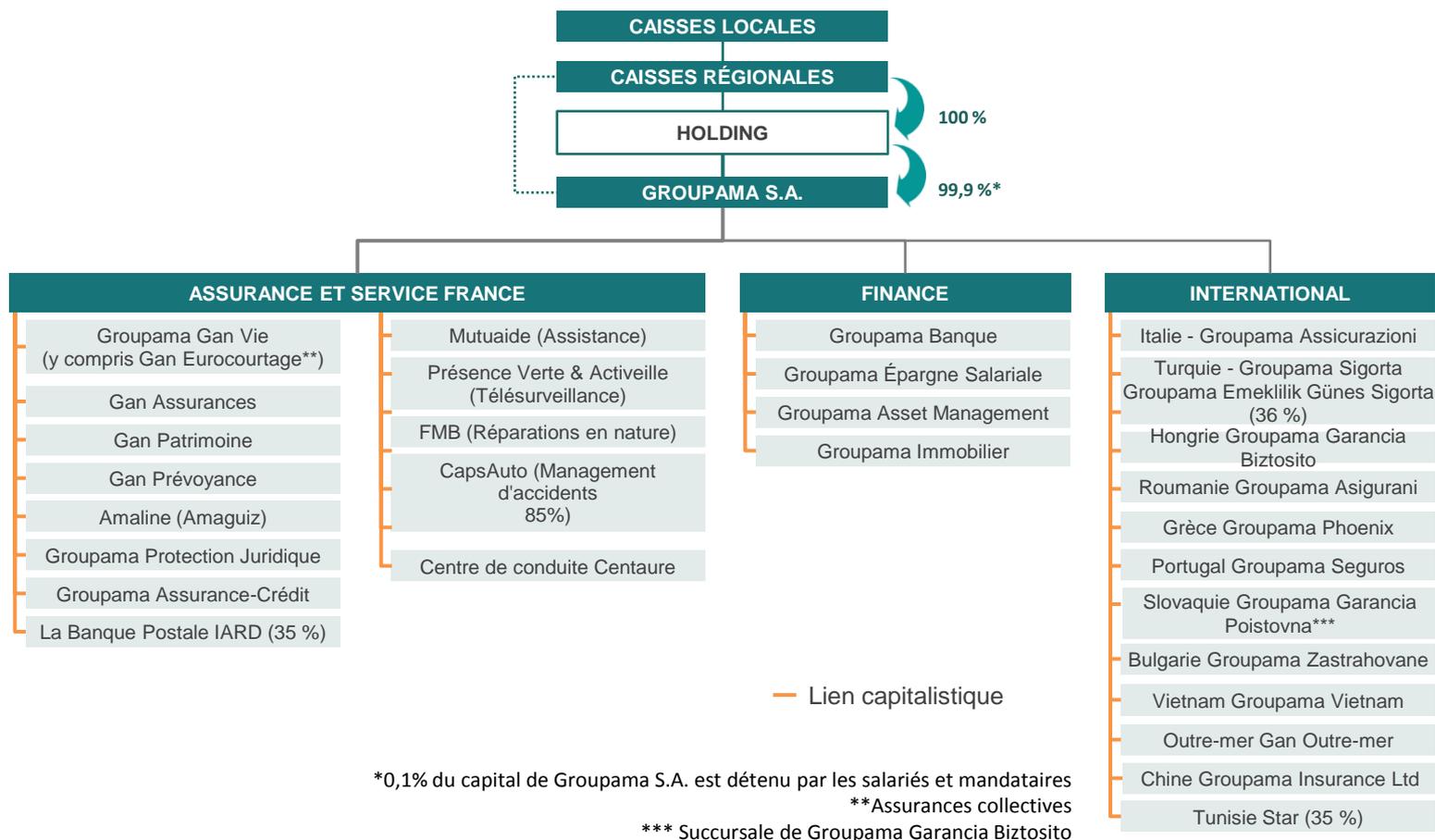
# Le groupe

- 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).

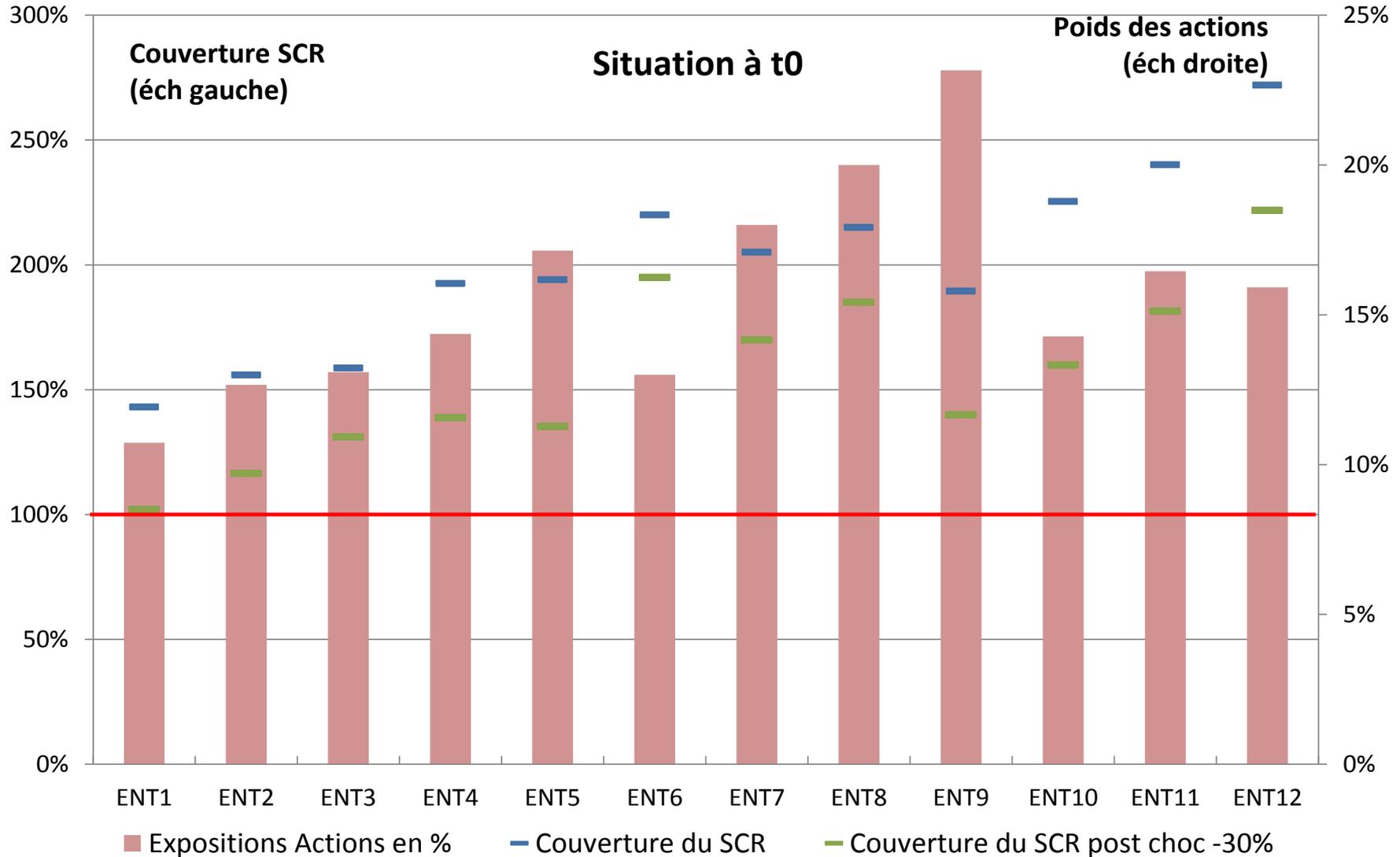
## ➤ L'existant :

- ✓ 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.

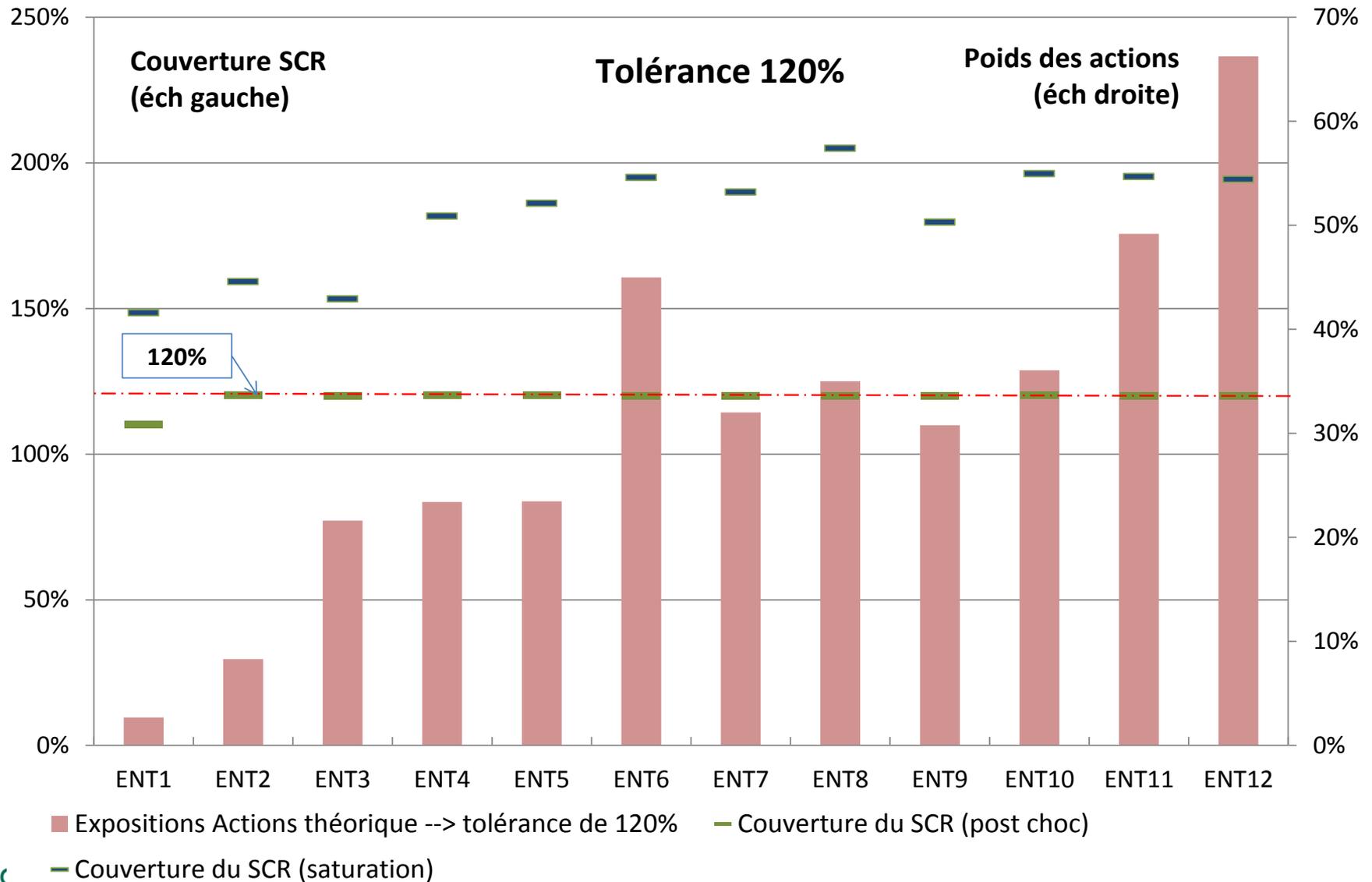
# L'appétence aux risques sur les actifs

13

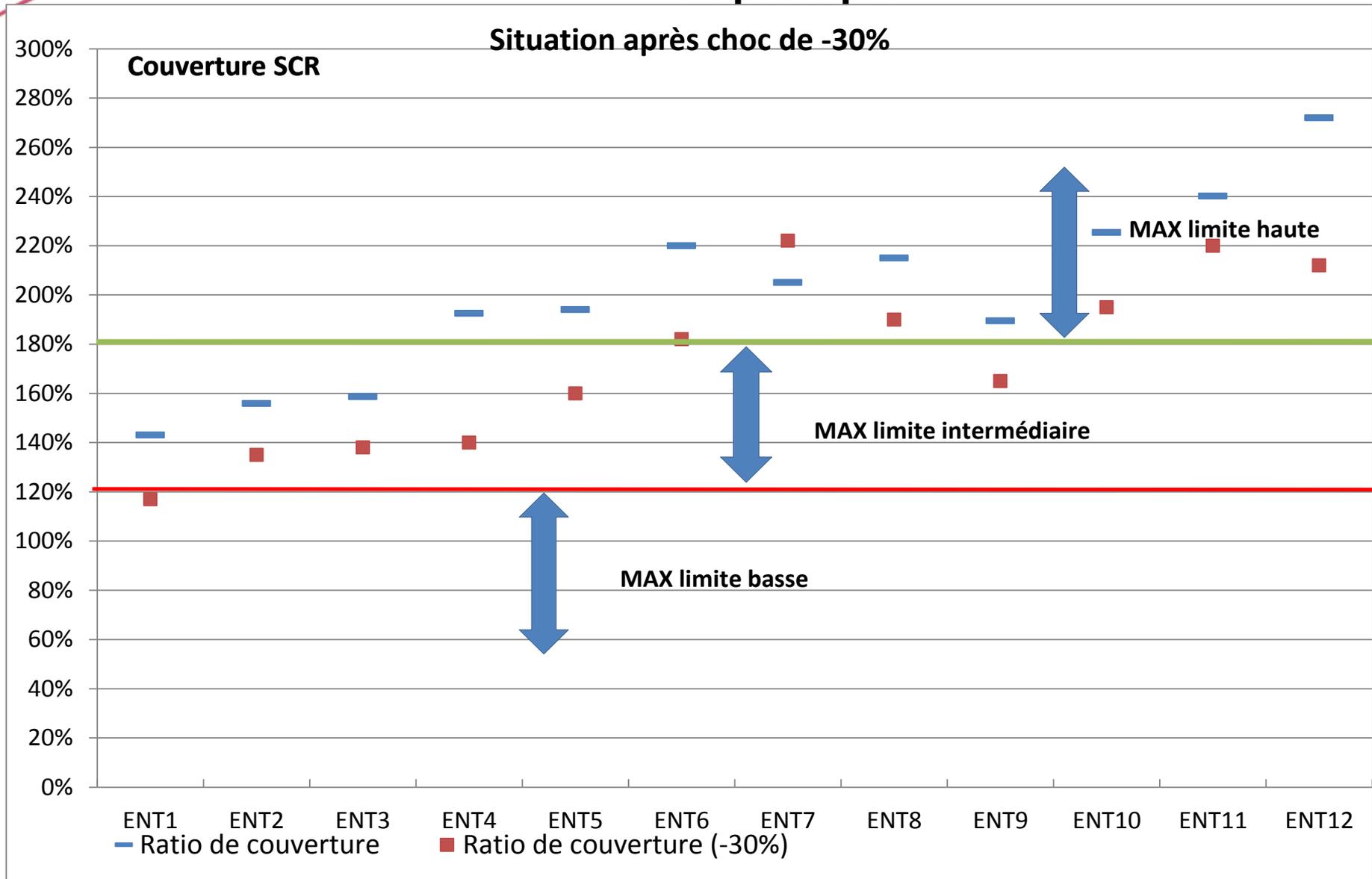
## Démarche et indicateurs



## La théorie



## 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.