

L'appétit aux risques Un exemple au Royaume-Uni

Laurent Eckert
08/03/2016

Introduction



Cadre de la présentation:

- Société d'assurance britannique
 - Dirigée par un conseil d'administration (CA par la suite) constitué pour
 - 1/3 par le management,
 - 1/3 par des représentants du Groupe,
 - 1/3 par des administrateurs indépendants.

Mission confiée au Chief Risk Officer : définir et mesurer l'appétence aux risques de la société.

NB : cet exposé n'engage ni Covéa Insurance, ni le groupe Covéa, mais uniquement son auteur.

Première approche de l'appétence aux risques



Première approche : top down ou approche descendante

- Part des besoins et considérations du CA.
- Le CA fixe un objectif de ROE pour l'entreprise, objectif usuellement supérieur au taux SANS RISQUE: il y a donc bien au moins de manière implicite une appétence aux risques de la part du CA.
 - Comment expliciter à quoi correspond le niveau de risque pris ?
 - Comment le décliner par composantes de risque ?
 - Comment le traduire en indicateurs et mesures opérationnels ?

Première approche de l'appétence aux risques



Remarque :

L'assurance est une activité paradoxale sous l'angle de l'appétence aux risques. L'activité d'assurance dans son essence consiste à accumuler des risques – risques d'assurance- contre une prime.

S'ajoute ainsi au risque stratégique, –qui justifie une espérance de gain pour l'actionnaire supérieure au taux sans risque- risque commun a toute activité entrepreneuriale, un risque spécifique à l'assurance.

NB : la maximisation du risque d'assurances - quels volumes maxi souscrire ? Quelle diversification ou accumulation selon les risques – ne sera pas traitée dans cette présentation.

Deuxième approche de l'appétence aux risques

Deuxième approche : bottom up ou approche ascendante

Le Risk Management ou système de gestion des risques

- Selon l'article 44 de Solvabilité 2
- Décèle, mesure, contrôle, gère et évalue les risques
- À un niveau individuel et agrégé
- De manière permanente
 - Ce contrôle et cette gestion des risques mise en place au sein de l'entreprise suppose elle aussi implicitement une appétence ou une aversion aux risques, qui s'étend à tous les risques de l'entreprise.

Le registre des risques contient implicitement un appétit au risques : passage du risque inhérent au risque résiduel.

L'existence et l'importance donnée au contrôle interne témoignent aussi implicitement d'une appétence ou non appétence aux risques.

Appétence aux risques

Le point de vue du régulateur :

Dans la poursuite de leurs objectifs statutaires les régulateurs – au Royaume Uni la PRA Prudential Regulatory Authority et la FCA Financial Conduct Authority- poussent à encadrer strictement les risques pris par les entreprises.

- Limites opérationnelles explicites à la prise de risque (souscription, investissement...)
- Encadrement de toute décision par la gouvernance (comités, principe des quatre yeux etc.)
- Encadrement par la fonction gestion des risques dans l'esprit et la lettre de Solvency2
- Encadrement par le Système de contrôle interne et de conformité, par l'audit interne.

Tout doit être écrit ! Politiques...procédures...décisions...plan B...

Interventionnisme élevé des régulateurs au quotidien au gré des sujets du jour : exemples récents exposition aux PPOs (rentes non vie, aux fonds de pension à prestations définies, risque de provisionnement, procédures de souscription et de tarification, risque issu de la délégation de la souscription ou de la gestion des sinistres etc.

= appétence nulle des régulateurs pour tout risque non contrôlé, mesuré et documenté

Appétence aux risques

Commande du CA:

« a one page risk appetite statement for the company »

- Couvrant tous les risques, au sens de S2, du registre des risques, y compris les risques de conduite (FCA)
- Spécifications incomplètes :
 - Format A4 ?
 - Recto verso ?
 - Taille de la police ?

Appétence aux risques

Résultat de la commande :

- Un prototype de 2 pages A4 – c'est a dire une page recto verso-
- Aujourd'hui soit deux ans plus tard : un document de 4 pages
 - Qui fait l'objet d'un reporting trimestriel au comité des risques
 - Avec Indicateurs VOR – vert orange rouge- définis pour chaque risque
 - Indicateurs suivis en continu par la fonction gestion des risques

Appétence aux risques

Description de l'état d'appétence aux risques

- Classification par catégories de risques (assurance, marché, contrepartie, conduite etc.)
- Pour chaque risque une phrase (exemple : le SCR Marché restera inférieur a 100)
- Un statut VOR –vert orange rouge- (par exemple vert jusqu'à 95, orange de 95 à 100, rouge au-delà de 100)
- Une tendance : risque à la hausse ou à la baisse
- Une mesure de la marge jusqu'au prochain palier de changement de couleur

Débat sur les couleurs:

- Vert jusqu' à 99,999999 ? Ou orange avant ? Ou rouge a 100,00001 puis rouge écarlate puis rouge cramoisi...
- Débat : est-ce une mesure neutre ou une mesure de performance ?
 - Certains n'aiment pas le rouge

Appétence aux risques

Résultat de la commande :

- 1 objectif stratégique
- 7 objectifs assurance
- 1 objectif de liquidité
- 3 objectifs Marché
- 5 objectifs Défaut
- 10 objectifs opérationnels divers

Avec des sous-categories suivant le cas. En tout une soixantaine d'indicateurs.

Appétence aux risques

Risque stratégique:

Le niveau de capital est-il suffisant selon la définition de la politique de gestion du capital?

C'est-à-dire capable d'absorber en sus du capital réglementaire un choc décenal.

Ce risque est Vert ou Rouge, pas d'orange.

Mesure trimestrielle de l'écart entre le capital économique et le surplus comptable en base S2.

Appétence aux risques

Risques assurance :

- Sommes assurées par risques et par branche ou type de risque, brutes et nettes de réassurance
- Rétention de réassurance par événement – y compris primes de reconstitution-
- Niveau de provisionnement comptable au-delà du best estimate
- Type de risques souscrits
- Zones géographiques acceptées

Idée : susciter la discussion au niveau du CA –comité des risques- à chaque fois que les souscripteurs veulent accepter de nouveaux risques.

Appétence aux risques

Risque de marché

- Objectif de SCR marché global
- Objectif d'écart de duration actif-passif
- Limites par classes d'actifs.

Les limites par classes d'actifs sont très détaillées, reprennent les termes du mandat de gestion (presque une page à eux seuls) âge

Appétence aux risques

Risque de liquidité

- Objectif défini dans la politique S2 de liquidité
- évolutif en fonction de l'activité.

Risque de défaut

- Notation des Réassureurs sur les nouveaux traités
- Dispersion des réassureurs
- Exposition maximale à un réassureur
- Dettes / âge de la dette des courtiers
- Dettes / âge de la dette des réassureurs

Risques opérationnels

- Type de commissions acceptées (conduite)
- Types et montants de délégations acceptées –sinistres, souscriptions-
- Fraude : objectifs de détection et de non paiement
- Sinistres : montant maximum de versements à tort
- Turn over du personnel
- Niveau de service –SLA- informatique
- Solvabilité du fonds de pension à prestations définies
- Spécifique au risque de conduite : indicateurs « TCF » « treat the customer fairly » 50 indicateurs mesurés chaque mois : nombre de rouges sur 6 mois glissants.
- Risque de conformité

Appétence aux risques

Risques opérationnels, suite

Ils sont définis sous forme de “statement”, d’affirmation

- Reprenant un objectif
- Attribuable à un département responsable du risque
- Qui traduit en objectif opérationnel quantifiable ou “coloriable” –VOR-
- Qui peut être reprise des contrats ou des SLAs

Cette présentation de l’appétence aux risques donne l’impression de contrôle au CA ou au régulateur.

Exemple : le turn over du personnel sera inférieur à X
inférieur à Y : vert
de Y à X : orange
supérieur à X : rouge.

Appétence aux risques

Fonctionnement :

Une présentation trimestrielle au Comité des Risques –sous comité du CA-

Sur 26 indicateurs toujours 1 ou 2 sont oranges voire rouges

Suscitent un débat ! Le plus important.

- Changer d'indicateur ?

- De seuil ?

- De politique ?

- De stratégie ?

Appétence aux risques

Résultante pratique pour la fonction gestion des risques:

1. La définition d'un appétit aux risques détaillé par catégories permet un meilleur jugement sur les contrôles mis en place par la compagnie.
2. L'appétit aux risques a aider a définir et calibrer les KRI – key risk indicators-
les KRI expriment le passage du niveau top down au niveau bottom up
3. Métrique :
 - 26 risques faisant l'objet d'un appétit défini
 - 80 risques au registre des risques –dont 20 majeurs-
 - 150 KRI.

Appétence aux risques

Conclusion

- Apprécié du CA : donne impression de contrôle + suscite des débats
- Apprécié des opérationnels : clair, mesuré par eux – bonne appropriation-
- Apprécié du Risk Management : lien entre top down et bottom up