

► RISK MANAGEMENT – SOLVENCY II

LE RISQUE OPERATIONNEL

Dans le prolongement de la réforme Bâle II pour les banques, l'Union Européenne a établi un nouveau code réglementaire en matière de gestion des risques pour les compagnies d'assurances. La version définitive de cette réforme, baptisée Solvency II (ou « Solvabilité II »), est attendue courant 2009, pour une mise en application prévue en 2012.

Par rapport à la directive « Solvency I », cette deuxième version propose de mesurer plus finement le risque réel de la compagnie, en laissant le choix du niveau d'adaptation interne (depuis l'approche standard du risque jusqu'au développement de modèles internes). Solvency II généralise la mesure du risque opérationnel, introduit le Solvency Capital Requirement (SCR) et entraîne un contrôle accru du régulateur. La réforme doit permettre d'ajuster les besoins en fonds propres selon la nature des risques : souscription, marché, gestion actif-passif, opérationnels...

Par ailleurs, un autre élément majeur est la publication du décret du 13 mars 2006, qui définit un nouveau cadre pour le contrôle interne. En imposant la rédaction d'un rapport annuel de contrôle interne distinct du rapport de solvabilité, ce nouveau règlement français a accéléré les travaux de structuration déjà en cours (de nombreuses fonctions de Contrôle Interne ont été créées par les acteurs de la place depuis trois ans) et a ouvert la voie à la problématique Solvency II (la déclinaison du pilier II notamment).

Nous avons souhaité donner un éclairage sur un des volets de la réforme Solvency II quelque peu sous-estimé à ce jour : les risques opérationnels. Notre intention est de mettre en avant le fait que derrière le caractère technique de cette réforme, ce projet dépasse le périmètre de la Direction des risques et peut se décliner concrètement dans les activités opérationnelles d'exploitation.

Notre offre de services autour de Solvency II :

- Risque de Souscription
- Risque de Crédit
- Risque de Marché
- Risque Opérationnel
- Déclaration réglementaire
- Pilotage de projet, Organisation, MOA
- Interprétation réglementaire, Modélisation

SOLVENCY II, VOLET RISQUES OPERATIONNELS : UN PROJET DE CONDUITE DU CHANGEMENT ?

La mise en place de la réforme Solvency II impose aux compagnies d'assurance de mobiliser une partie de leurs fonds propres en couverture de leurs expositions aux risques de souscription, marché, crédit, opérationnel... Elle introduit le concept de SCR (Solvency Capital Requirement) qui porte sur l'allocation optimale des capitaux propres. Le SCR généralise la mesure du risque opérationnel.

La majorité des compagnies concentre aujourd'hui ses efforts sur l'évaluation des risques liés aux activités d'assurance (risques souscrits par la clientèle, options cachées des contrats) et de placements financiers (risque de taux, de liquidité et de crédit). Ces activités sont gérées par des techniques dédiées (provisions techniques, diversification, réassurance...).

En revanche, le degré de réflexion sur les risques opérationnels inhérents à l'exercice de toute activité commerciale semble inférieur et varie sensiblement d'un établissement à l'autre.

En effet, si l'alignement avec les directives de Solvency II

sur les risques opérationnels est relativement accessible pour un établissement de petite taille, il requiert pour les grands groupes la mise en place d'une structure projet forte, seule capable d'assurer la conduite du changement nécessaire...

Deux approches pour évaluer l'exposition d'un établissement aux risques opérationnels

Le risque opérationnel est défini comme « le risque de perte résultant de procédures internes inadéquates ou défaillantes, ou de membres du personnel et de systèmes, ou d'événements extérieurs » (article 13 de la Proposition de Directive du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance directe et de la réassurance et leur exercice, de juillet 2007).

La mesure du risque opérationnel intervient dans le calcul du SCR, qui correspond à l'objectif de capitalisation auquel chaque compagnie d'assurance devrait parvenir en régime de croisière. Il se différencie donc du Minimum de Capital Requis (MCR), qui est le niveau de capital en deçà duquel une action immédiate du régulateur est nécessaire.

Le SCR est calculé de manière à garantir que tous les risques quantifiables auxquels la compagnie d'assurance

ou de réassurance est exposée soient pris en considération. Il couvre les pertes inattendues et les risques suivants :

- Le risque de souscription en non-vie
- Le risque de souscription en vie
- Le risque de souscription en santé
- Le risque de marché
- Le risque de crédit
- Le risque opérationnel (non pris en considération dans les natures de risque ci-dessus).

Le régulateur laissant libre la compagnie de choisir le niveau de sophistication de la méthode, le dispositif incite à opter pour l'estimation d'un modèle interne. Cette méthode est en effet en principe moins consommatrice en fonds propres réglementaires que la Formule Standard (où le calcul de l'exigence de fonds propres pour risque opérationnel est fonction du volume d'activité de la compagnie). En retour, l'économie se « paye » par la mise en place d'une organisation spécifique visant à un meilleur contrôle des risques opérationnels, et en définitive, à la réduction des pertes. Ainsi, contrairement à la Formule Standard, le modèle interne impose que soient identifiés et évalués les risques opérationnels, et requiert la nomination d'une entité indépendante responsable de la mise en place d'une stratégie de réduction des risques opérationnels.

Principes de mise en œuvre du projet

- Le modèle interne oblige l'établissement à :
- Identifier, à chaque niveau de l'organisation, les processus supportant des risques opérationnels, formuler ces risques et les « coter » (probabilité d'occurrence / perte) : c'est la phase de cartographie des risques opérationnels ;
 - Mettre en place un dispositif de collecte des incidents.

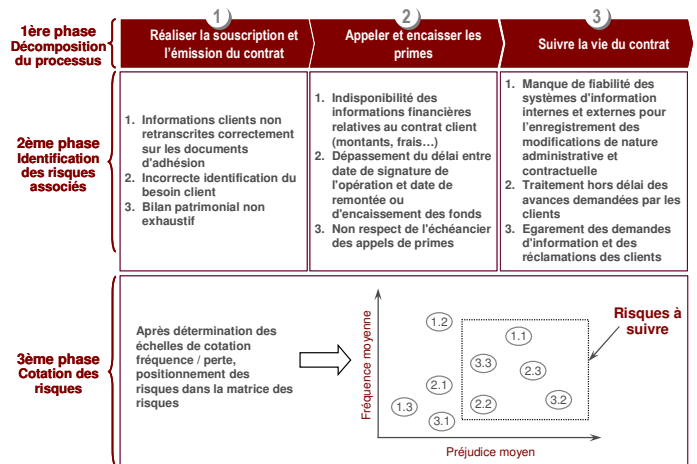
Cartographier les risques pour déterminer le profil de risque de l'établissement

Cette phase est une étape clé car elle détermine sensiblement la nature des incidents qui seront collectés et donc suivis par la suite. C'est également cet exercice qui permettra de définir une nomenclature des risques valable pour l'ensemble de l'organisation, cadre indispensable à une collecte efficace et homogène des incidents. La cartographie des risques consiste à formaliser les risques opérationnels dans les processus de la compagnie. Cet exercice passe par les phases suivantes :

- Décomposer en activité chaque processus de la compagnie ;
- Pour chaque activité, recenser les risques opérationnels associés ;
- Pour chaque risque, déterminer le niveau de fréquence et de sévérité (matrice des risques) ainsi que le niveau de performance du contrôle associé ;
- Déterminer, à partir des seuils fixés, le traitement global que l'on applique aux différents groupes de risques opérationnels.

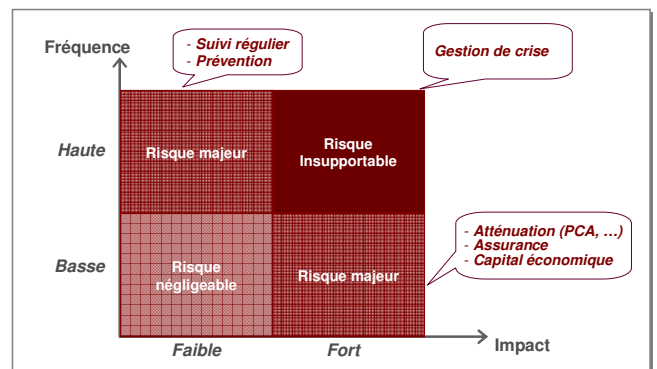
A titre d'exemple, le schéma ci-dessous illustre les phases

de l'exercice de cartographie dans le cadre du domaine « assurances individuelles », pour le processus « Administrer les contrats individuels » :



Source : Sia Conseil

L'objectif de la constitution de la matrice des risques est de définir, par ensemble de risques identifiés, les grandes actions à mettre en place pour les traiter :



Le recueil, la formulation, et la qualification des risques opérationnels en vue de la cartographie est une approche « bottom-up ». En effet, les risques opérationnels sont par nature diffus et existent dans chaque service, chaque entité et à tout niveau organisationnel de l'établissement. La formulation et la centralisation des risques opérationnels par processus métier imposent donc de faire appel à des relais locaux qui pourront être désignés au sein des cellules de contrôle interne ou des cellules de déontologie existant dans chaque entité du groupe. Dans cet exercice, ces dernières pourront recueillir l'expérience des collaborateurs exposés aux risques opérationnels, par la mise en place de séries d'entretiens.

Notons également qu'en parallèle, et de façon plus centrale, on pourra s'appuyer sur la catégorie « pertes et profits » du compte de résultat, qui recense une partie des incidents liés aux risques opérationnels et à ce titre constitue une source non négligeable d'information en phase de constitution de cartographie.

Le dispositif de collecte des incidents devra être opérationnel rapidement

Pour légitimer l'emploi des méthodes standard ou interne,

la compagnie d'assurance devra s'être dotée d'un dispositif de collecte des incidents accessible par toutes ses entités, et d'une base de données dédiée pour stocker les incidents, ceci en vue de posséder l'historique de pertes requis par le régulateur (dont la profondeur n'est pas encore fixée).

Les procédures de contrôle et de validation des incidents notifiés dans la base de données pourront s'appuyer sur un workflow, outil qui permettra aux managers :

- De contrôler la pertinence des informations remontées par les collaborateurs ;
- D'être averti en temps réel des événements intervenus dans leur service pour rapidement mettre en place des actions correctives.

Par la suite, des outils d'analyse (de type datamining) et de restitution devront être mis en œuvre, afin de définir précisément le profil de risque de l'établissement.

Ci-dessous, les points clés d'un Système de gestion des Risques opérationnels et du Contrôle interne :

	Activité ou fonction	SI support
1 Collecter & intégrer les informations élémentaires	1. Gérer les pertes / provisions / récupérations / ... 2. Extraire 3. Contrôler & Redresser 4. Enrichir et formater 5. Stocker & Historiser	• Template de saisie d'incident • Workflow pour validation
2 Consolider les informations	1. Classer les pertes opérationnelles par processus 2. Effectuer les calculs (agrégations, scores, indicateurs...) 3. Stocker & Historiser 4. Rapprocher avec la comptabilité	• Entrepôt de données • Base de risques externe • Outils statistiques et de simulation
3 Produire les reportings	1. Mettre à disposition pour les calculs 2. Produire les reportings de gestion 3. Produire les reportings réglementaires 4. Rapprocher avec le dispositif de cartographie des RO	• Template de saisie d'incident • Workflow pour validation
4 Définir et piloter les plans d'actions	1. Déterminer les actions / chantiers visant à renforcer les contrôles ou à réduire l'exposition au risque opérationnel 2. Définir le pilotage stratégique du RO 3. Définir le pilotage opérationnel du RO	

Source : Sia Conseil

Le projet Risques Opérationnels, par son ampleur, est avant tout un projet de conduite du changement

S'il est relativement aisé de mettre en œuvre une base de pertes pour y saisir « pêle-mêle » des incidents et constituer ainsi les années d'historique, définir le véritable profil de risque d'un grand groupe d'assurance et mettre en place une politique efficace de réduction des pertes opérationnelles dans chaque entité est un véritable projet d'entreprise, nécessitant un déploiement à grande échelle, et partant, une réelle gestion du changement.

Les points suivants sont autant de chantiers qu'il est nécessaire d'adresser.

Diffuser une culture de vigilance

Un des enjeux majeurs de Solvency II consiste à diffuser une culture de vigilance dans chaque service. A ce titre, on peut parler d'acculturation des collaborateurs. Toutes les phases du projet doivent y concourir :

- Lors de l'étape de cartographie des risques, les responsables locaux devront provoquer chez chaque collaborateur interviewé une première réflexion sur les pertes qu'il peut potentiellement générer.
- Au quotidien, le dispositif de collecte des pertes doit amener le collaborateur à identifier les causes des incidents. La sensibilisation est par ailleurs renforcée par l'adaptation des directives et procédures de l'établissement, conformément aux préconisations du CEIOPS (Comité européen des contrôleurs des assurances et des pensions professionnelles).
- Les plans d'actions pourront s'appuyer sur un système de bonus / malus par service ou collaborateur pour donner plus de force au dispositif de réduction des pertes.

Enfin, l'acculturation sera renforcée par une communication régulière à l'attention de l'ensemble des collaborateurs de l'évolution du profil de risque opérationnel de chaque entité, et ceci le plus en amont possible de l'exercice de cartographie des risques. Cet accompagnement par les managers aura la vertu d'impliquer plus fortement ces derniers.

Impliquer des correspondants dans chaque entité

Si le sponsor d'un tel projet ne peut appartenir qu'à la Direction des Risques du Groupe, c'est bien sur des responsables locaux du risque ou de la déontologie qu'il faudra compter pour provoquer chez chaque collaborateur le réflexe de notification des incidents et relayer la stratégie de réduction des risques opérationnels. Les compagnies d'assurance ont largement investi dans la mise en place de cellules dédiées à la déontologie et au contrôle interne : l'occasion leur est ainsi donnée de capitaliser sur ces structures déjà en place.

Le projet Risques Opérationnels est un projet itératif

Le modèle de risques n'est pas figé : sous l'effet des plans d'actions correctives, des risques disparaîtront, des cotations évolueront, de nouveaux risques apparaîtront. S'il n'est pas mis à jour, le modèle de risques présentera à terme une vision biaisée de la réalité, avec des conséquences non négligeables sur le calcul d'exigence en fonds propres. A ce titre, le projet des risques peut être qualifié d'exercice permanent.



Adopter une démarche progressive

Le projet risques opérationnels n'est pas un projet de type « Big Bang ». En effet, la diversité fonctionnelle et géographique d'un grand groupe d'assurance impose que soit graduellement déployé l'environnement de contrôle

des risques opérationnels, pour lui donner plus d'efficacité. On pourra à ce titre lotir le déploiement en commençant par les métiers ou filiales pour lesquels la diffusion de procédures de contrôle des risques opérationnels aura des effets rapides, visibles (quick wins), et donc facilement communicables, avec pour conséquence une adhésion facilitée des autres entités du groupe pour les phases suivantes du déploiement.

Dans un grand groupe, appliquer le principe de subsidiarité tout en conservant une vue d'ensemble

Le projet doit permettre de cerner le profil de risque opérationnel du groupe, en vue notamment de la communication institutionnelle (pilier III de la réforme Solvency II). En revanche, le principe de subsidiarité doit être appliqué pour restituer au mieux le profil de risque de chaque entité et ainsi donner plus de pertinence et de poids aux plans d'actions locaux.

La cotation des risques varie sensiblement d'une entité à une autre. Par exemple, le risque système est potentiellement plus lourd dans un service de courtage que dans un service juridique. La cartographie des risques devra rendre compte de ces différences de cotation.

Par ailleurs, les seuils de déclaration de pertes ne peuvent pas être définis qu'au niveau du groupe mais doivent être adaptés à chaque entité : à nature de perte équivalente, les seuils de déclaration d'une entité à forte rentabilité seront plus élevés que ceux d'une entité à faible rentabilité.

Cependant, cette subsidiarité ne devra pas empêcher l'équipe dédiée de prioriser l'ensemble des risques afin d'identifier les risques majeurs à contrôler en priorité.

Enfin, profiter d'une échéance de place pour accroître la rentabilité du groupe

Il existe au moins deux moyens d'apporter du retour sur investissement au projet :

- En réduisant les incidents, et donc les pertes... A ce titre, les tableaux de bord de pilotage des risques opérationnels devront permettre d'identifier immédiatement les incidents les plus fréquents et/ou les plus coûteux ;
- En saisissant les opportunités d'optimisation. En effet, la modélisation des processus métiers en phase de cartographie des risques est un exercice qui peut paraître long et coûteux : c'est au contraire une bonne occasion pour optimiser ces mêmes processus, et donner à Solvency II la portée d'un projet d'efficacité opérationnelle et d'amélioration « durable » de la productivité...

En synthèse...

Le projet Solvency II – Risques Opérationnels est un véritable projet d'entreprise, dont le succès passera par la mise en place d'une équipe dédiée, pluridisciplinaire et apte à gérer un changement d'ampleur. Une implication forte des Directions Générales est ainsi nécessaire afin de sensibiliser toute l'organisation à l'importance des risques opérationnels. Le défi de ce chantier est de bénéficier du levier que représentent les risques opérationnels pour permettre l'émergence de véritables outils de pilotage et de gouvernance et entrer ainsi dans une logique d'efficacité opérationnelle « durable »...

Thomas Rocafull – Directeur Associé Services Financiers
thomas.rocafull@sia-conseil.com
Antoine Bellicha – Consultant Services Financiers
antoine.bellicha@sia-conseil.com

➔ Plus d'infos sur <http://finance.sia-conseil.com>

Fondé en 1999 par Jérôme Miara et Matthieu Courtecuisse, Sia Conseil est un des leaders du conseil indépendant en Stratégie Opérationnelle et Management d'origine française.

Ses missions consistent à assister la transformation des entreprises dans tous ses volets : marketing stratégique, production, ressources humaines... Son offre est déclinée dans quatre secteurs privilégiés : Services Financiers, Energie & Utilities, Télécoms & Media, Transport & Logistique.

Ses spécificités reposent sur la maîtrise opérationnelle des métiers de ses clients et sur son indépendance capitalistique et commerciale.

Présent en France, au Benelux, en Italie, au Maroc et en Suisse Sia Conseil compte 190 consultants de haut niveau intervenant auprès de grands groupes internationaux et prévoit de réaliser 32 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008.

Si vous souhaitez nous faire part de vos commentaires ou vous abonner, contactez-nous : insight@sia-conseil.com

INSIGHT est édité par Sia Conseil ● SAS au capital de 200.000 euros ● RCS Paris B 423 507 730
18 boulevard Montmartre ● 75009 Paris ● Tel : 01 42 77 76 17 ● Fax : 01 42 77 76 16 ● Web : www.sia-conseil.com
Directeur de la publication : Matthieu Courtecuisse ● Conception et coordination : Jérôme Miara