

# Les cahiers du Management

## 50

Sommaire

**L'assurance pallie le risque « solvabilité »**  
page 119

**Mieux partager risques et coûts**  
La réforme de la solvabilité repose sur deux piliers majeurs : la couverture des risques et la mesure du risque opérationnel.  
page 120

**L'impérative sécurisation des placements**  
Les réglementations sur les fonds propres de la bancassurance se durcissent afin d'éviter tout risque de faillite.  
page 121

**Etude de cas**  
Groupama intègre le risque à chaque échelon.  
page 122

## L'assurance pallie le risque « solvabilité »

Les normes élaborées par l'Union européenne nécessitent la mise en phase des systèmes d'informations des assureurs.

**H**azard du calendrier, les assureurs de l'Union ont reçu le quatrième questionnaire (QSI4) relatif à l'élaboration de Solvabilité II au moment où le secteur bancaire paraît s'engluer dans la crise du prêt hypothécaire à risque (*subprime*). L'assurance est très loin de craindre pareille détresse, du moins en Europe. Car si aux Etats-Unis, en Californie par exemple, le Conservation and Liquidation Office a liquidé 32 compagnies du secteur entre 2003 et 2005, il est rarement arrivé que des assureurs européens n'aient pu faire face à leurs engagements.

Les assureurs ou les filiales défaillants sont repris et recapitalisés par d'autres acteurs de la profession. En France, on ne signale qu'une faillite déclarée depuis 1945 : celle d'Europavie, en 1997. Mais la solvabilité ne tient pas qu'aux aléas climatiques ou géopolitiques. Le comportement des marchés est aussi un risque ! Le n° 1 de la réassurance, Swiss Re, a renoncé à acquérir l'assureur-vie britannique Resolution après que le titre de son partenaire Standard Life eut dévissé en Bourse. Pourtant, les assureurs helvètes appliquent depuis 2006 des procédures de mesure de la solvabilité. Encore sont-ils à la merci de la fiabilité et de la qualité des données transmises par leurs filiales ! C'est dire combien, à l'heure où s'élaborent les normes IFRS II et Solvabilité II, il est indis-

pensable de mettre en phase le système d'information. A la lumière, comme l'explique Olivier Roubertie, d'Unilog Management, Groupe LogicaCMG, du principe qui préside à la réforme : à tout type de risque de ruine ou à tout type d'actif correspondent le calcul et l'apport d'une provision en fonds propres.

En investissement, la maîtrise de la norme et son suivi représentent des coûts évalués entre 4 et 6 milliards d'euros. Le secteur européen s'attend à mobiliser 500 millions d'euros par an. Mais le terrain n'est pas entièrement déminé. S'il y a un consensus autour de l'objectif (identification, quantification et qualification des risques et actifs entrant dans la mesure de la solvabilité), la discussion demeure ouverte

autour de certaines modalités. Daniel Zajdenweber, professeur à l'université Paris X-Nanterre, décrit le grand virage que devra négocier l'assurance en matière de placements.

Comment évaluer l'impact opérationnel alors que la réforme n'est pas finalisée ? Au sein de Groupama, Jean-Louis Charles, directeur du financement et des investissements, et Sylvain Merlus, responsable du contrôle de gestion, estiment qu'il serait vain d'attendre le point final pour faire évoluer le système d'information, sa base de données et la démarche commerciale, décloisonnée à l'avenir. Le risque était à la marge, demain, il sera dans la marge. **Philippe Delaroche**



Avec le concours de

**Unilog**  
management  
a logicaCMG company

LEPANSION

le regard d'Unilog Management-Groupe LogicaCMG

# Mieux partager risques et coûts

► par Olivier Roubertie\*

La réforme de la solvabilité des assurances repose sur deux piliers majeurs : la couverture des risques et la mesure du risque opérationnel.

**L**a directive Solvabilité II, que consacrerà à l'assurance l'Union européenne à l'horizon 2008-2009, a pour ambition d'intégrer et de renforcer la protection des consommateurs, de promouvoir la bonne gestion des risques ainsi que de favoriser la compétitivité des acteurs européens. C'est dès l'origine que les assureurs ont pris part à son élaboration, notamment au travers des études d'impact quantitatives QIS. Ces études visent à construire une réglementation qui permette d'établir un meilleur partage des risques entre les assureurs, les ménages et les marchés financiers, une meilleure tarification des produits et le meilleur équilibre possible entre la protection que seront en droit d'attendre les assurés et le coût en capital que pourront assumer les assureurs.

## Le choix entre le modèle standard ou le sur-mesure

Quelle que soit la tournure que prendra la réforme dans ses modalités d'application, elle s'édifie dès aujourd'hui sur trois piliers. Dit « quantitatif », le premier régit la couverture des risques. Le calcul des provisions techniques est harmonisé, on applique la notion « d'homme prudent » à la place des limitations d'actifs actuelles et on remplace la marge de solvabilité par deux exigences de capital : le « *minimal capital requirement* » (MCR) et le « *solvency capital requirement* » (SCR), qui indique le capital à mettre en face des actifs soit, ainsi que le définissent les auteurs de Solvabilité II, « le niveau de capital nécessaire traduisant une probabilité de ruine cible, fonction de la mesure de risque, du niveau de confiance et de l'horizon temporel à un an ».

Pour le calcul du SCR, les compagnies d'assurances auront le choix entre un modèle interne ou standard. Ou bien elles utiliseront une formule élaborée sur mesure, qui les autorisera à modéliser le risque et à déterminer le coût en capital d'après leur portefeuille (nature du risque, profil et comportement dominants des assurés). Ou bien elles procéderont d'après un modèle standard, généralement plus coûteux en capitaux propres.

Le deuxième pilier intègre l'ensemble des dispositifs de mesure du risque opérationnel : contrôle interne, fonction de conformité et audit interne, soit une « fonction indépendante chargée d'évaluer et d'améliorer les dispositifs de gestion et de contrôle des risques ». Par-delà le risque opérationnel, le pilier dit « qualitatif » participe conjointement avec le premier de la gouvernance globale. Comment superviser les insuffisances ou les avancées quantitatives et qualitatives ? Comment rectifier les premières, comment préserver ou renforcer les secondes ?

Le rôle du troisième pilier, dit « informatif », sera d'encadrer le reporting prudentiel et l'information du public. Des trois, il est admis que c'est le moins avancé – sans qu'il faille s'en alarmer. Sont autrement plus déterminants, plus délicats et plus urgents les chantiers ouverts sur les deux premiers piliers.

## Sous réserve de fiabilité de la modélisation

Les compagnies d'assurances doivent en effet se préparer à mettre en place une déclinaison opérationnelle des règles à venir adaptée à leur propre contexte, en tirant le meilleur parti possible de la marge d'interprétation qui leur est laissée. Autour du pilier 1, l'élaboration des modèles internes ne sera probante que s'ils s'appuient sur des données de qualité. Aujourd'hui, elles sont rarement bien structurées. Il devient indispensable de codifier leur origine, leur structuration, le mode de collecte, leur traçabilité, etc. De la fiabilisation des données dépend la fiabilité de la modélisation qui produira l'évaluation, la gestion et le coût du risque.

Le pilier 2 fera apparaître au grand jour des lacunes. Le plan de continuité de l'activité ? Certaines compagnies n'en disposent pas. Le risque de fraude informatique ? Il n'est pas géré correctement aujourd'hui. L'antiblanchiment ? La détection s'effectue au cas par cas. Les assureurs font face à une double exigence : produire l'état exhaustif de tous les risques, y compris ceux que la réglementation laissait dans un angle mort, structurer les données et les processus afin de piloter et de maîtriser les risques de façon plus industrielle. Il va sans dire que l'expérience acquise par le consultant à la faveur de Bâle II auprès de la banque peut être un précieux facteur d'accélération.

\* Associé Unilog Management, Groupe LogicaCMG

## Pour en savoir plus

### « Solvency : Models, Assessment and Regulation »

Par un expert suédois, auteur d'un historique de *Solvency* (Bulletin de l'association suisse des actuaires, janvier 2007, [www.actuaries.ch](http://www.actuaries.ch)), sa mécanique et son mode d'emploi, de l'évaluation à la modélisation.

→ Arne Sandström, 448 pages, Chapman & Hall/CRC.

### « Economie et gestion de l'assurance »

En quatre points cardinaux : l'économie du risque (assurable !); la demande et l'offre : la rentabilité, les risques et la réglementation ; le

fonctionnement. Après *Economie des extrêmes* (Flammarion), essai passionnant sur les risques et enjeux singuliers (relatifs aux stars du sport ou aux catastrophes naturelles), le tour d'horizon limpide du métier et de son évolution.

→ Daniel Zajdenweber, 164 pages, Economica.

# L'impérative sécurisation des placements

► Par Daniel Zajdenweber\*

## Les réglementations sur les fonds propres de la bancassurance se durcissent afin d'éviter tout risque de faillite.

**L**es banques et les assurances sont les entreprises les plus régulées au monde. Aucune autre activité économique ne fonctionne avec autant de contraintes en continuelle évolution. Bâle III, après Bâle I et Bâle II pour les banques. Solvency I, bientôt Solvency II pour les assurances, tous statuts confondus. Cette accumulation de règlements a deux causes. La première, évidente, est que ces métiers reposent sur un bien collectif : la confiance. Les faillites de banques ou d'assurances sont des catastrophes à éviter tant leurs conséquences économiques et sociales sont graves et durables. Éviter qu'une banque ou une compagnie d'assurances ne prenne trop de risques par rapport à ses capitaux propres est donc une précaution légitime.

La seconde cause de la réglementation a pour origine le fonctionnement très particulier de ces entreprises. Leurs principaux créanciers, les déposants pour une banque, les assurés pour une assurance, ont peu de pouvoir réel sur la gestion de leur débiteur. La réglementation vient pallier l'asymétrie d'information et de pouvoir qui joue au détriment des déposants et des assurés, dont les créances peuvent représenter jusqu'à 90 % du passif de leur banque ou de leur assurance.

Au-delà de ces ressemblances, les risques supportés par les banques diffèrent de ceux pris par les assurances. L'essentiel des risques pour une banque est constitué par les crédits qu'elle accorde et qui figurent à l'actif de son bilan. Évaluer ces risques, décider ou non de prêter sont les bases du métier de banquier. En cas de défaillance de ses débiteurs, une banque doit provisionner les montants irrécouvrables et donc impacter ses capitaux propres. C'est pourquoi les ratios des accords de Bâle I et II mettent en rela-



tion le montant des crédits accordés, pondérés du risque de défaut possible, avec les capitaux propres des banques.

### Actions : l'éclipse des zinzins

Pour les assurances, les principaux risques ont deux sources : d'abord, le risque technique, qui résulte d'une sinistralité supérieure aux primes encaissées. Des provisions techniques sont constituées en proportion de ces montants. Ensuite, le risque financier dû aux fluctuations de la valeur des actifs en portefeuille, actions, obligations, immobilier, actifs qui peuvent atteindre jusqu'à dix fois le montant des primes annuelles. Ces deux risques sont assez indépendants, l'un pouvant atténuer l'autre, mais la conjonction des deux n'est pas exclue. Ce fut le cas en 2001 lorsque les pertes dues aux attentats du 11 septembre se sont ajoutées à celles dues à la baisse du cours des actions.

Pour faire face au risque de chute de la valeur de ces actifs, Solvency I et surtout Solvency II imposent des normes sur le montant des capitaux propres nécessaires pour chaque type d'actif en tenant compte de leur risque intrinsèque. C'est pourquoi Solvency II prévoit deux niveaux de fonds propres. Un niveau minimal, au-

dessous duquel l'assurance présente un risque inacceptable pour ses assurés et déclenche une intervention immédiate des organismes régulateurs, l'Acam en France. Un niveau de fonds propres souhaitable ou cible qui constitue l'objectif de capitalisation à maintenir en régime de croisière, avec des dérogations temporaires possibles.

Toute réglementation suscite des comportements visant à la contourner qui peuvent engendrer des effets pervers. La crise des *subprimes* en est l'exemple flagrant. Pour pouvoir prêter plus que ce que les ratios crédits sur capitaux propres n'autorisent, les banques ont massivement titrisé leurs créances. Elles les ont sorties de l'actif de leurs bilans en les cédant à des fonds mutuels, des sicav de trésorerie, des compagnies d'assurances, etc., à la recherche de placements rémunérateurs. Les risques se sont ainsi diffusés de façon incontrôlée dans les économies. Les assureurs, eux, ne titrisent pas d'actifs. Solvency II porte surtout sur leur politique de placements financiers : les normes, encore en discussion, pondèrent les risques des placements en actions de façon telle que ces titres risquent de disparaître de l'actif de leurs bilans, comme c'est le cas aux États-Unis, où ils représentent moins de 10 % des placements des assurances (contre plus de 20 % en France). Solvency II marquerait ainsi la disparition des assurances en tant qu'investisseurs institutionnels. En France, où les fonds de pension sont peu développés, le risque est donc grand de laisser les fonds étrangers devenir les seuls animateurs du marché des actions.

\* Directeur du master banque, finance, assurance (ingénierie commerciale, université Paris X) et membre du comité éditorial de la revue *Risques*.

L'étude de cas

# Groupama intègre le risque à chaque échelon

La direction financière de l'assureur élabore d'ores et déjà une organisation conforme aux prochaines normes de solvabilité.

**C**omment esquisser une organisation conforme aux normes qu'adoptera l'Union européenne en matière de solvabilité alors que des questions cruciales sont en suspens ? Au sein de la direction financière de Groupama SA, c'est la direction des financements et des investissements, confiée à Jean-Louis Charles, 47 ans, qui relève le défi. Epaulé par une cinquantaine de collaborateurs, il devra d'ici à l'été répondre au questionnaire (QIS 4) reçu avant Noël. A tout risque identifié et mesuré doit correspondre un capital proportionnel. Mais il y a loin de la coupe aux lèvres. « La façon dont les compagnies sont priées de traiter les actifs assez volatils est un problème, souligne Jean-Louis Charles. Par exemple, en face d'actions cotées, l'assureur doit mettre 32 % de fonds propres ; en face d'actions non cotées, le capital s'élève à 45 %. C'est contradictoire avec la volonté des pouvoirs publics de nous voir investir dans le financement de l'économie en général et des PME en particulier. »

## La nécessité d'une bonne gestion

Même dans ses modalités, Solvabilité II soulève un débat de fond. Exemple : la notion de groupe. Groupama est constitué d'un grand nombre de sociétés. « Logiquement, explique Jean-Louis Charles, le capital nécessaire pour tout le groupe devrait être inférieur au capital réclamé pour chacune des entités, en vertu du bénéfice de diversification. Cette caractéristique sera-t-elle prise en compte, et comment ? »

La requête pose problème aux pays qui souhaiteraient contrôler localement les filiales de grands groupes d'assurances. Parmi les paradoxes, il en est un particulièrement inattendu : « Si Solvabilité II

## Le premier mutualiste de France

Issu du mutualisme agricole, Groupama est présent dans dix pays. Il emploie plus de 30 000 collaborateurs auprès de 11 millions de clients (Groupama et GAN). Première mutuelle d'assurance en France, premier assureur des collectivités locales, il est le troisième assureur généraliste. Il mobilise 7,4 milliards d'euros de fonds propres pour 79 milliards d'actifs gérés. En 2006, son chiffre d'affaires s'est élevé à 14,2 milliards, pour un résultat net de 753 millions d'euros.

avait été appliqué par le passé, estime Jean-Louis Charles, Groupama n'aurait pas pu devenir ce qu'il est. Le groupe a pu se créer grâce aux caisses régionales, dont 50 % des actifs sont des titres de Groupama SA, la holding. L'obligation d'avoir 45 % de capital en face de titres non cotés est un frein à un tel développement mutualiste ! »

A la fin de cette année, les assureurs auront une idée des modes de calcul de la formule standard. En revanche, le modèle interne est encore flou. Quelle autorité les validera ? Nul ne le sait. Heureusement, Solvabilité II n'est pas qu'un casse-tête. « La réforme renforce la nécessité d'une bonne gestion, souligne Sylvain Merlus, responsable du contrôle de

gestion et de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information et de pilotage. Constitué par acquisitions successives, Groupama a plusieurs systèmes d'information. Les lignes de métier ne sont pas gérées sur le même SI. Il faut assurer la cohérence entre les données comptables, les données de pilotage, etc. »

## Pondérer la valeur du client par le risque représenté

La qualité des données a d'abord progressé grâce à la communication financière. En assurance-vie, les compagnies publient la valeur du portefeuille (*market consistent embedded value*). « Nous mesurons déjà plus précisément le coût du risque encouru dans nos passifs, explique Jean-Louis Charles. A l'avenir, nous allons l'intégrer à chaque échelon du SI. Idéalement, nous pourrions mesurer la valeur du client, pondérée par le risque qu'il représente. » Pour les opérationnels, la mise en évidence du coût du risque marque un tournant. Les lignes de métier qui consommeront plus de capital n'apparaîtront plus comme aussi profitables. L'offre et la commercialisation seront à reconsidérer. « Nous raisonnions par gammes de produits, rappelle Sylvain Merlus. Or les produits sont composés de différents risques, avec des coûts respectifs. L'enjeu est clair. Nous devons réussir le grand écart entre une performance appréhendée de façon complexe et les indicateurs simples dont ont besoin les commerciaux. »

Philippe Delaroche

## prochain numéro

Public-privé : la conduite du changement se professionnalise