

Perspectives ORSA

2015

Deloitte.

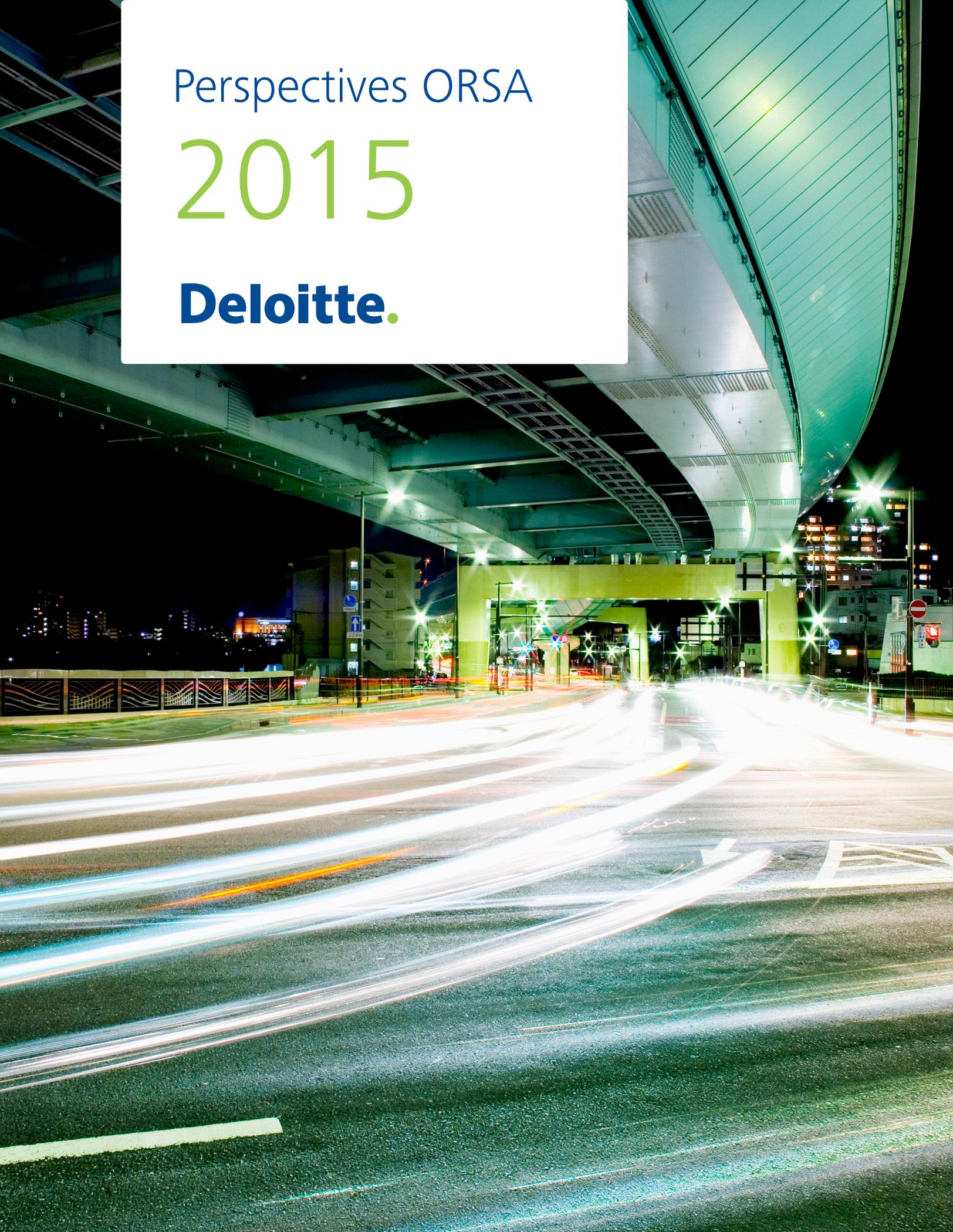




Table des matières

Introduction.....	1
ORSA au sein de l'entreprise.....	2
Opinion des assureurs sur leur niveau de préparation au dispositif ORSA.....	4
Niveau de maturité du dispositif ORSA.....	6
Modèles internes et évaluation des risques.....	8
Coût du dispositif ORSA.....	12
Examen objectif et qualité des pratiques.....	14
Perspectives ORSA.....	16
Points à considérer pour améliorer le dispositif ORSA.....	17

Introduction

Évaluation interne des risques et de la solvabilité (dispositif ORSA)

ORSA est un processus interne en cours selon lequel un assureur évalue la suffisance de son cadre de gestion du risque d'entreprise et le niveau de capital qu'il doit détenir pour demeurer solvable tant en situation normale qu'en période de crise.

Les assureurs canadiens ont récemment achevé leur premier rapport sur leur dispositif ORSA, comme l'exige le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF). La ligne directrice E-19 (dispositif ORSA) du BSIF est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014 et il y a fort à parier que la mise en œuvre du dispositif ORSA s'est mieux déroulée dans certaines entreprises que dans d'autres, selon le degré de robustesse des pratiques de gestion du risque d'entreprise et de gestion du capital de chacune.

Le rapport sur le dispositif ORSA, que chaque assureur assujéti à la réglementation fédérale était tenu de préparer au plus tard le 31 décembre 2014 conformément aux exigences du BSIF, doit décrire les processus d'auto-évaluation, de gestion et d'atténuation des risques ainsi que de gouvernance. Il doit également détailler les processus ayant servi à déterminer le niveau de capital réglementaire interne nécessaire par rapport aux risques auto-évalués. La production du premier rapport ORSA consistait à extraire, à rassembler et à résumer les renseignements sur les processus de gestion du risque d'entreprise et de détermination des cibles internes de capital. Ce rapport vise à informer la direction et le conseil d'administration des pratiques liées au dispositif ORSA de l'assureur afin qu'ils puissent examiner, analyser et mettre en doute la suffisance de ces pratiques et de ces cibles. Le BSIF peut se servir de ce rapport dans le cadre de son examen de surveillance de l'assureur.

Même si la ligne directrice sur le dispositif ORSA et celle sur le capital réglementaire et les cibles internes de capital du BSIF sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2014, l'organisme reconnaît que le secteur aura besoin de quelques années pour s'y conformer pleinement. Au cours de la deuxième année de la mise en œuvre du dispositif ORSA, les assureurs doivent poursuivre leur démarche et l'intégration de leurs processus et de leurs pratiques à leurs activités courantes.

Le dispositif ORSA doit être un processus dynamique soumis à un examen fréquent pour en assurer la pertinence en vue de la prise de décisions éclairées.

Pour savoir comment s'est déroulée la première année de la mise en œuvre du dispositif ORSA, Deloitte a sondé les assureurs canadiens à la fin de 2014. Il a tiré certaines conclusions des résultats du sondage qui sont présentées dans les *Perspectives ORSA 2015*. De plus, il fait part de son point de vue sur la marche à suivre par le secteur de l'assurance pour respecter les principes énoncés dans la ligne directrice sur le dispositif ORSA du BSIF, ainsi que sur les avantages tangibles que le dispositif ORSA peut procurer aux entreprises.

Première année du sondage de Deloitte sur le dispositif ORSA

Au total, 24 assureurs de dommages et 17 assureurs vie canadiens, représentant 53 % des primes souscrites nettes pour l'assurance de dommages et 81 % des primes nettes pour l'assurance vie, ont répondu au sondage de Deloitte. Le questionnaire comportait 38 questions sur différents aspects clés du dispositif ORSA. Les *Perspectives ORSA 2015* présentent les conclusions tirées des résultats du sondage. Vous pouvez obtenir les résultats complets en en faisant la demande par courriel à ehultz@deloitte.ca.



ORSA au sein de l'entreprise

Les principes du dispositif ORSA exigent que la prise de risque et le capital soient indissociables. De nature prospective, le processus consiste à réserver du capital pour financer les stratégies actuelles et futures sur leurs horizons de planification respectifs. À cet égard, l'assureur doit établir des cibles internes de capital afin de couvrir ses objectifs à court et à long terme, notamment pour prévoir un changement de ses besoins en capital à mesure que son profil de risque évolue en réponse à la croissance ou aux acquisitions et désinvestissements anticipés. Ces cibles internes de capital doivent être compatibles avec la propension de l'assureur à prendre des risques, aux limites de risque qu'il s'est fixées et à sa tolérance au risque. De cette façon, les pratiques liées au dispositif ORSA feront partie intégrante du processus décisionnel à tous les niveaux de l'organisation. Il en résultera un robuste processus ORSA qui tient compte de la rétroaction sur les activités, les opérations et la planification de l'entreprise et qui facilite la prise de décisions optimales fondées sur les risques.

Pour faciliter son processus décisionnel, l'assureur doit affecter le capital de manière détaillée. S'il dispose de modèles stochastiques entièrement étalonnés, il peut utiliser une approche basée sur les résultats de simulations (comme calculer la valeur en risque à un centile approprié). L'assureur qui recourt à une approche basée sur des scénarios déterministes peut aussi effectuer une certaine affectation détaillée du capital à l'aide de méthodes par approximation pour déterminer le risque inhérent à chaque produit ou secteur d'activité. Le processus doit être de nature prospective pour que l'assureur dont certains secteurs sont en liquidation de sinistres ou en croissance puisse affecter suffisamment de capital à ces activités et éviter toute insuffisance à l'avenir.

Une fois que le capital est affecté de manière détaillée, l'assureur est en mesure de calculer le rendement du capital pour évaluer le rendement ajusté au risque et la performance de souscription de ses secteurs d'activité.

Si l'on peut affirmer qu'il y a une part de chance dans le niveau de performance du portefeuille de contrats d'assurance (par exemple, une fréquence plus élevée que prévu d'événements ou de catastrophes donnant lieu à des demandes de règlement), un portefeuille dont le rendement est systématiquement supérieur ou inférieur après ajustement du risque nécessiterait un examen plus poussé et une intervention de la part de la direction.

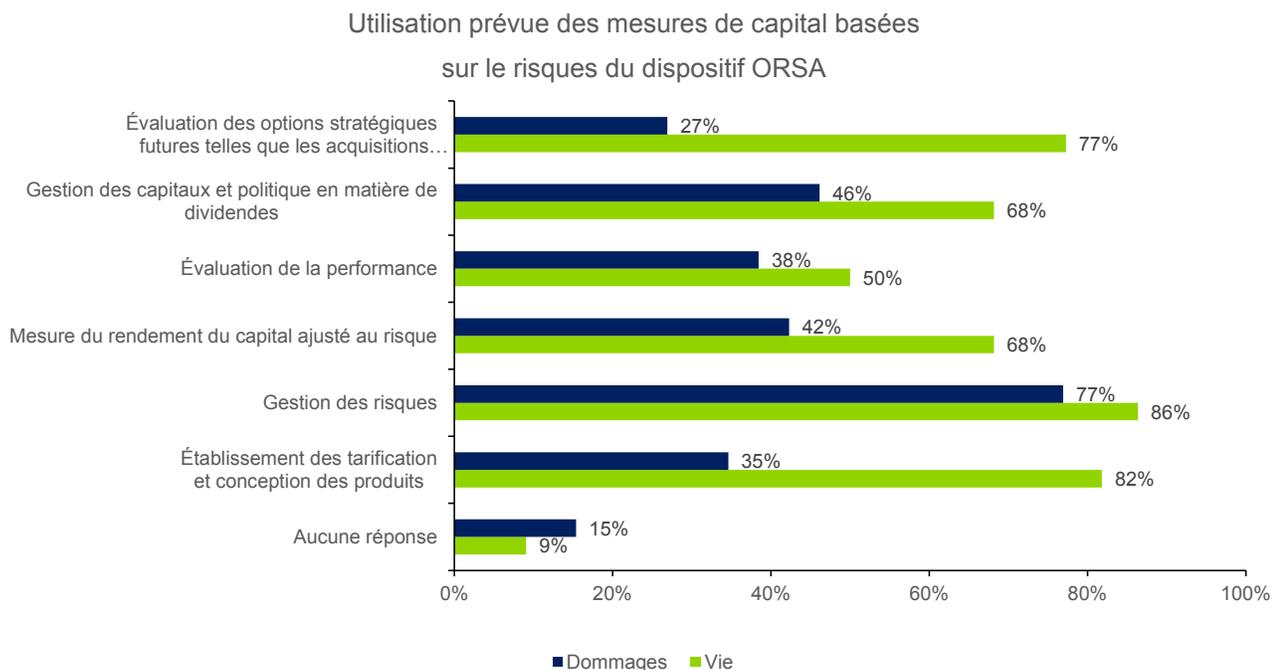
Par ailleurs, l'affectation théorique du capital entre les secteurs d'activité peut faciliter la prise de décisions concernant la tarification; il suffit de faire en sorte que les hypothèses utilisées dans l'établissement des prix comprennent des rendements du capital raisonnables par rapport au degré de risque du produit. L'affectation de capital peut également servir à améliorer la prise de décisions fondées sur les risques lorsqu'un assureur doit déterminer quels secteurs d'activité il doit cibler, développer ou délaisser, quelles expositions il doit réduire et quels risques il doit céder.

Dans le sondage de Deloitte, de nombreux assureurs ont indiqué qu'ils avaient l'intention d'appliquer les mesures de capital basées sur le risque du dispositif ORSA non seulement à la gestion des risques, mais aussi à d'autres domaines, comme le montre le Diagramme 1. Nous constatons que les assureurs vie semblent avoir une longueur d'avance sur les assureurs de dommages quant à leur appréciation de leur utilisation de ces mesures. Cette situation est peut-être attribuable, dans une certaine mesure, au fait que les passifs des assureurs vie sont à plus long terme, que ceux-ci consacrent plus de temps à gérer les actifs et les passifs et qu'ils sont donc peut-être mieux préparés à gérer ce type de risque. Les assureurs vie qui établissent leurs prix à l'aide d'un pourcentage du montant minimal permanent requis pour le capital et l'excédent (MMPRCE) pourraient également avoir contribué à ce résultat du sondage. De plus, les assureurs vie déterminent le niveau de capital réglementaire par catégorie de risque depuis plus longtemps que les assureurs de dommages.

Seulement 50 % des assureurs vie et 38 % des assureurs de dommages recourent à des mesures de capital basées sur le risque du dispositif ORSA pour évaluer le rendement. Un plus grand nombre d'assureurs devraient utiliser ces paramètres pour harmoniser les comportements exigés au sein de l'organisation.

Au cours de la mise en œuvre des processus visant à intégrer les pratiques liées au dispositif ORSA aux activités courantes, un défi se pose à la direction : celui de changer les comportements au sein de l'entreprise. Un assureur pourrait, par exemple, modifier la structure de ses mesures d'incitation au rendement afin de s'aligner sur les attentes relatives au dispositif ORSA et les pratiques d'affaires. Pour cela, une transformation majeure de la culture à l'échelle de l'organisation est essentielle, et la direction doit donner l'exemple pour en assurer le succès.

Diagramme 1 : Utilisation prévue des mesures de capital basées sur le risques du dispositif ORSA



Mettre l'accent sur le changement de culture, pas seulement sur les chiffres.

« Ce n'est pas uniquement une question de capital, mais aussi une question de changement de comportement. Il s'agit de la partie la plus difficile du modèle. Il est beaucoup plus facile d'élaborer la partie mathématique complexe que de changer la façon dont les gens se comportent aux divers niveaux d'une société d'assurance. »

Thomas Steffen, président du CECAPP²



Opinion des assureurs sur leur niveau de préparation au dispositif ORSA

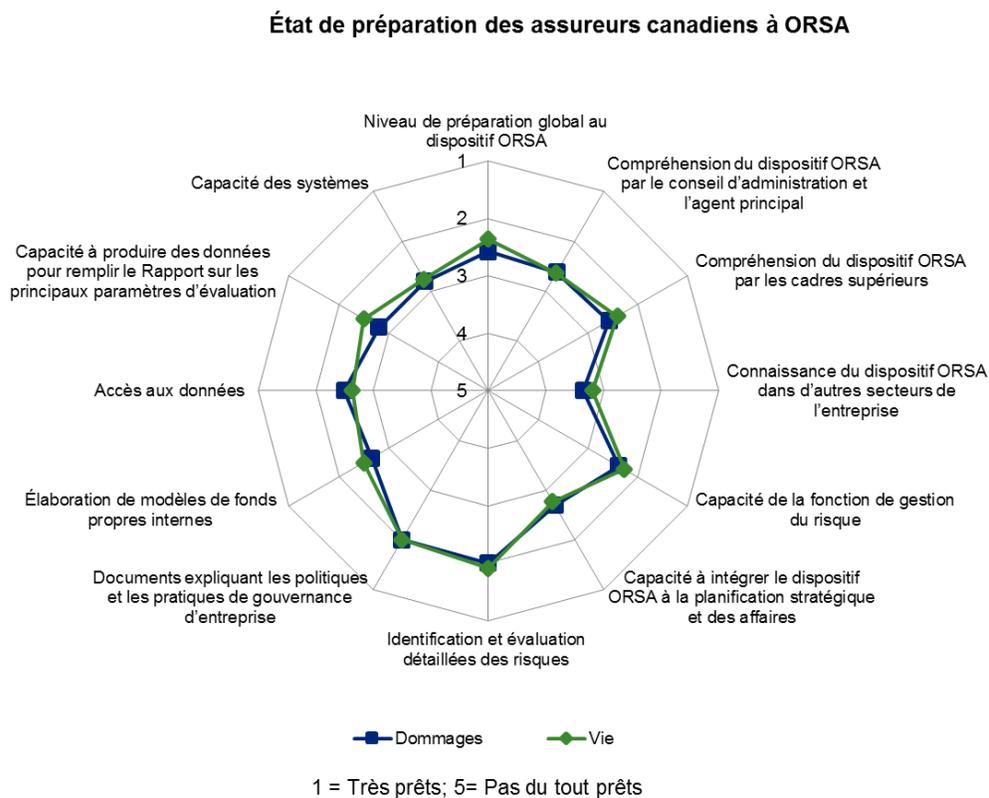
Un an après la publication de la ligne directrice sur le dispositif ORSA du BSIF, les réponses des assureurs au sondage de Deloitte révèlent que tous les assureurs doivent améliorer et renforcer divers aspects de leurs pratiques liées au dispositif ORSA. Dans le Diagramme 2, qui illustre le processus d'auto-évaluation des assureurs, nous constatons que le niveau de préparation des assureurs vie est plus avancé que celui des assureurs de dommages.

La plupart des assureurs s'estiment très bien préparés en ce qui a trait à l'identification et à l'évaluation détaillées des risques et aux documents expliquant les politiques de gouvernance d'entreprise. Il n'y a là rien d'étonnant,

puisque les règlements et les normes actuarielles sur la gouvernance d'entreprise, l'examen dynamique de la suffisance du capital (EDSC) et les simulations de crise existent depuis janvier 2013, janvier 2003 et décembre 2009 respectivement.

Le niveau de préparation des assureurs en ce qui a trait à l'intégration du dispositif ORSA aux pratiques courantes est le moins avancé. Ils se disent moins préparés à l'égard de la capacité à intégrer le dispositif ORSA à la planification stratégique et des affaires, et de la connaissance du dispositif ORSA dans d'autres secteurs de l'entreprise (à l'extérieur de la fonction de gestion du risque).

Diagramme 2 : Niveau de préparation des assureurs canadiens au dispositif ORSA





Le niveau de préparation des assureurs en ce qui a trait à l'intégration du dispositif ORSA aux activités courantes, d'une part, et à la communication des pratiques liées au dispositif ORSA à l'extérieur des fonctions de gestion des risques et d'actuariat, d'autre part, est le moins avancé.



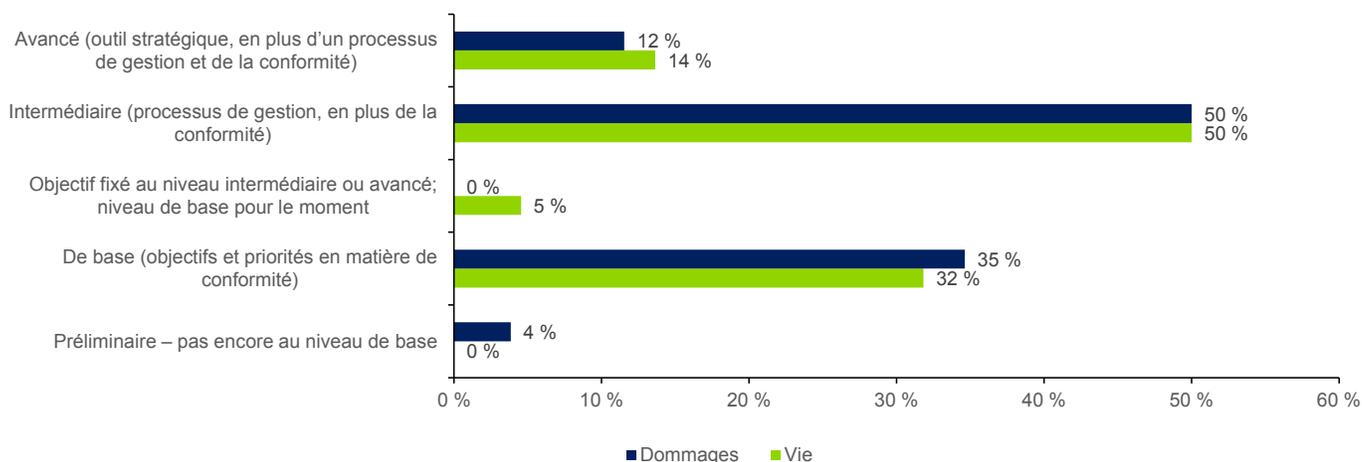
Niveau de maturité du dispositif ORSA

Le sondage de Deloitte a mesuré le niveau de maturité des pratiques liées au dispositif ORSA des assureurs en fonction du degré de conformité de leurs pratiques aux principes établis par le BSIF. Cette évaluation du niveau de maturité met en évidence quelques aspects sur lesquels les assureurs devront se pencher en 2015 et dans les années suivantes non seulement pour harmoniser leurs pratiques avec les principes du BSIF, mais également pour profiter des avantages du dispositif ORSA.

Comme l'illustre le Diagramme 3, l'évaluation du niveau de maturité du dispositif ORSA au sein du secteur révèle que plus du tiers des répondants estiment que leur processus ORSA a atteint un niveau de maturité de base. Seulement 12 % des assureurs de dommages et 14 % des assureurs vie ont affirmé utiliser le dispositif ORSA comme un outil stratégique, ce qui correspond à un niveau « avancé » de maturité. Cette appréciation des assureurs de dommages contredit les réponses fournies au sujet de l'utilisation des mesures de capital d'évaluation du capital et du niveau de préparation global qui sont indiquées dans le Diagramme 1 et le Diagramme 2. Cet écart donne à penser que les assureurs de dommages ne comprennent pas très bien les différents niveaux de maturité du dispositif ORSA ou que les assureurs vie se sont montrés prudents dans leur auto-évaluation.

Diagramme 3 : Niveau de maturité du dispositif ORSA

Quel est le niveau actuel de maturité du processus ORSA de l'organisation?

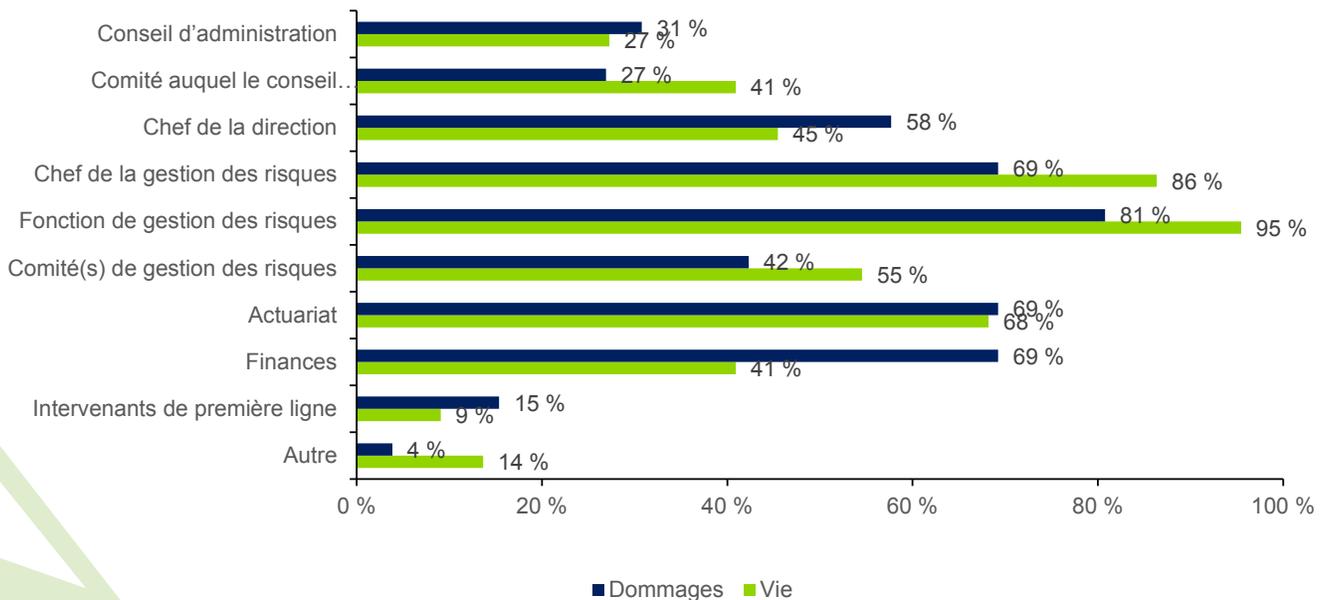


La participation des intervenants à la conception et à l'orientation des processus ORSA de l'assureur, illustrée dans le Diagramme 4, donne également une indication du niveau de maturité du dispositif ORSA au sein du secteur. Les fonctions de la gestion des risques et de l'actuariat jouent un rôle important dans la conception et l'orientation des processus, mais seulement 19 % des assureurs de dommages et 23 % des assureurs vie qui ont répondu au sondage ont affirmé que les intervenants de première ligne et d'autres intervenants participent à ces activités.

On peut penser que les assureurs exploitant le dispositif ORSA à un niveau de base et ayant une faible participation des intervenants opérationnels et de première ligne se sont contentés de mettre en œuvre des processus ORSA uniquement pour se conformer à la réglementation. Agir ainsi est contraire à l'objectif de la ligne directrice sur le dispositif ORSA du BSIF et limite les avantages que les assureurs peuvent espérer tirer d'un dispositif efficace et intégré. Les entreprises qui sont parvenues à un niveau de maturité avancé se sont donné les moyens non seulement d'effectuer des évaluations détaillées des risques et d'affecter le capital en conséquence, mais aussi de prendre des décisions fondées sur les risques à l'échelle de leur organisation.

Diagramme 4 : Intervenants participant à l'orientation et à la conception du processus ORSA

Parmi les intervenants indiqués ci-dessous, lesquels ont participé à l'orientation et à la conception du processus ORSA?



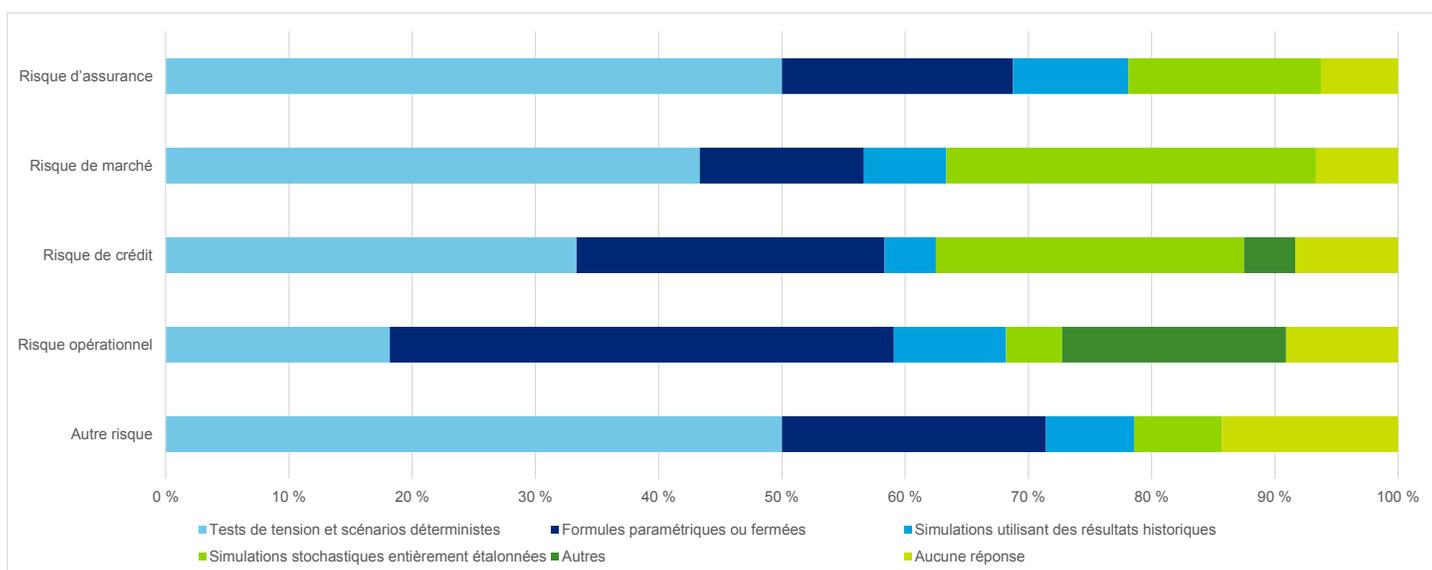


Modèles internes et évaluation des risques

Le dispositif ORSA de l'assureur devrait recenser, définir et mesurer tous les risques importants et raisonnablement prévisibles tant en situation normale qu'en période de crise. Soulignons qu'il devrait englober tous les risques importants explicitement visés ou non par le cadre actuel de capital réglementaire. Pour les risques quantifiables, la plupart des assureurs ont naturellement recours au MMRPCE ou au test du capital minimum (TCM), qui est une approche similaire adoptée par de nombreux assureurs européens dans le cadre de la mise en œuvre de la directive Solvabilité II. Cependant, la ligne directrice sur le dispositif ORSA du BSIF précise que les assureurs doivent effectuer une évaluation interne du capital sans recourir aux mesures de capital réglementaires. Il serait préférable d'utiliser les exigences réglementaires comme une contrainte et non comme un facteur déterminant.

En Europe, de nombreux assureurs semblent avoir de la difficulté à décrire de manière convaincante les risques qui ne sont pas couverts par le cadre actuel de gestion du capital. Les types de modèles utilisés par les assureurs canadiens pour évaluer leurs besoins en capital, selon le Diagramme 5 et le Diagramme 6, donnent à penser que le processus de quantification des niveaux de capital nécessaires pour couvrir les risques opérationnels et stratégiques et d'autres risques, comme le risque d'atteinte à la réputation, manque peut-être de maturité. Bien que le BSIF reconnaisse l'existence de divers modèles, divers outils et diverses méthodes d'évaluation des besoins en capital, les assureurs devraient adopter des approches plus prudentes pour établir le niveau du capital relativement aux risques importants et complexes lorsqu'ils utilisent des modèles plus simples et moins précis.

Diagramme 5 : Assurance vie – quels types de modèles internes l'organisation utilise-t-elle pour évaluer les besoins internes en capital?



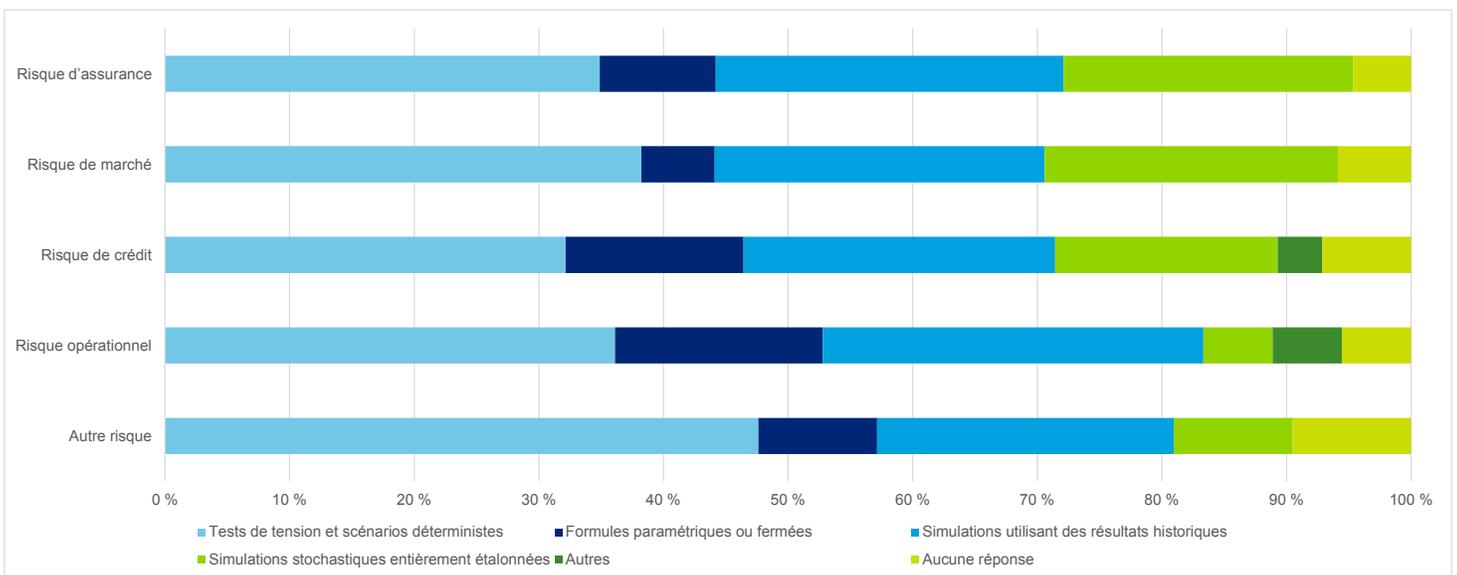
Le Diagramme 5 et le Diagramme 6 montrent que relativement peu d'assureurs vie et d'assureurs de dommages ont élaboré des modèles avancés comme des modèles stochastiques ou paramétriques (formule basée sur mesures de risque) pour les risques d'assurance et de crédit. Ils ont plutôt recours à des simulations de crise et à des scénarios, qui reposent davantage sur le jugement d'experts et omettent souvent de prévoir des événements extrêmes.

Les résultats du sondage révèlent par ailleurs que les assureurs vie utilisent des modèles paramétriques à l'égard du risque opérationnel. Cependant, ils se servent vraisemblablement d'un pourcentage d'un paramètre d'exposition pour quantifier le risque opérationnel, lequel

n'est pas un modèle paramétrique – il se pourrait que les répondants aient mal interprété la signification de modèle paramétrique à la question concernant le risque opérationnel.

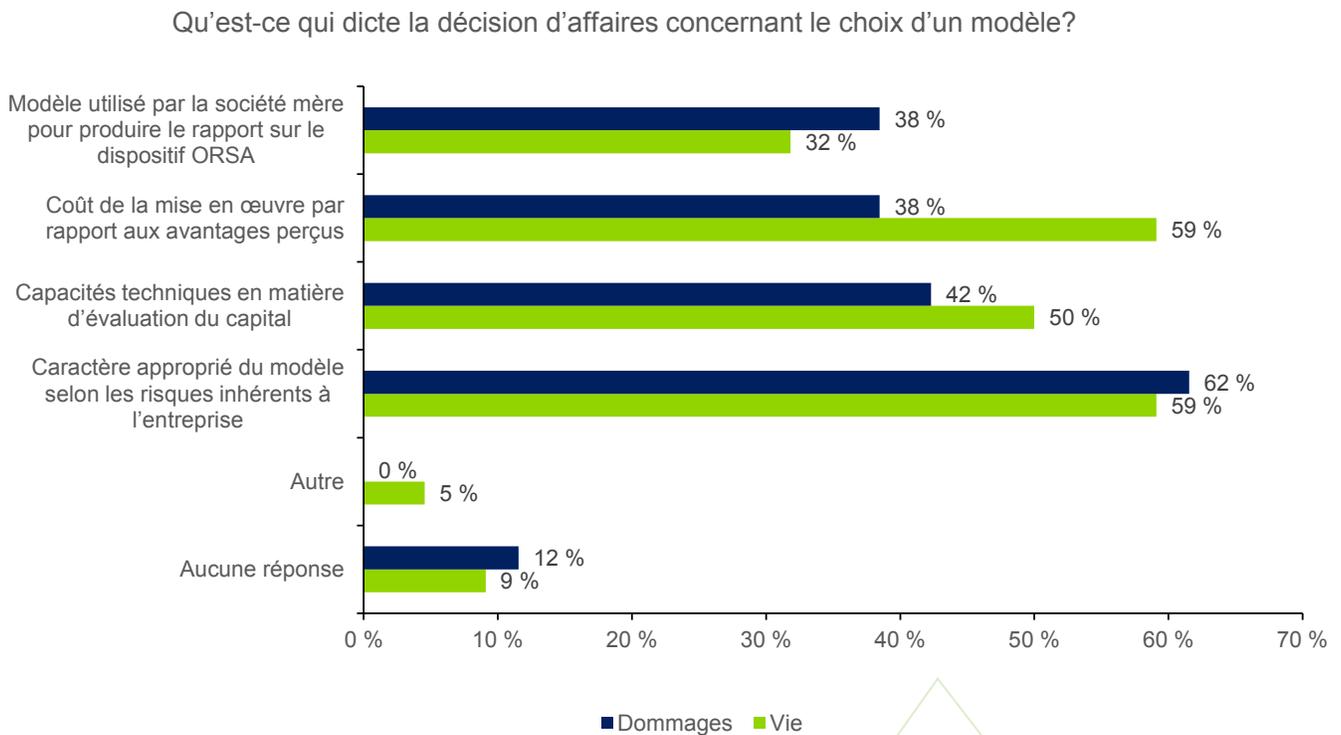
Le Diagramme 5 indique également que 30 % environ des assureurs vie utilisent des modèles stochastiques pour le risque de marché, ce qui veut peut-être dire que la plupart de ceux qui offrent des fonds distincts utilisent soit le modèle basé sur des facteurs prévu dans les lignes directrices sur le MMPRCE, soit des simulations stochastiques.

Diagramme 6 : Assurance de dommages – quels types de modèles internes l'organisation utilise-t-elle pour évaluer les besoins internes en capital?



Il n'est pas surprenant, comme on peut le voir dans le Diagramme 7, que 59 % des assureurs vie aient indiqué choisir leurs modèles en fonction des coûts en relation aux avantages perçus, et que 50 % des assureurs vie et 42 % des assureurs de dommages aient choisi les types de modèles en fonction des capacités techniques en matière d'évaluation du capital.

Diagramme 7 : Qu'est-ce qui dicte la décision d'affaires concernant le choix d'un modèle?

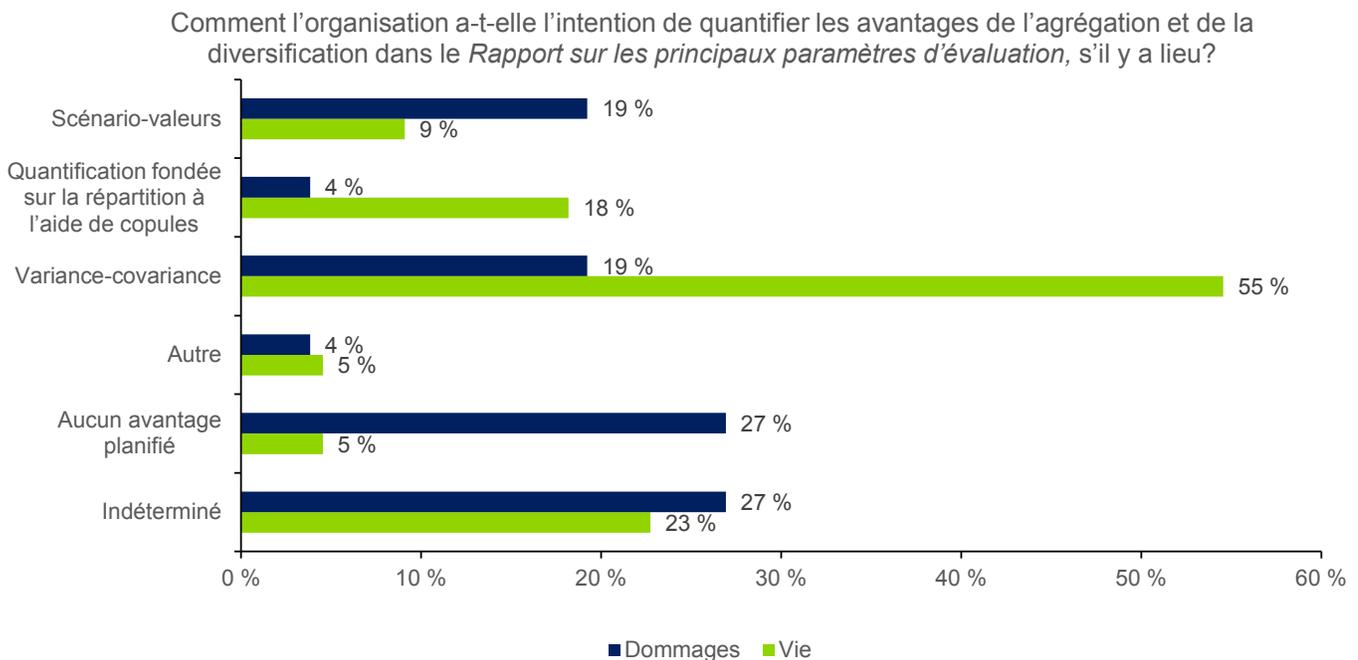


Le Diagramme 8 montre qu'en ce qui a trait à l'agrégation des risques, 55 % des assureurs vie et moins de 20 % des assureurs de dommages emploient une approche variance-covariance pour agréger les risques et quantifier les avantages de la diversification.

En Europe, il n'est pas rare que les avantages de la diversification réduisent jusqu'à 50 % les besoins en capital. À la place de l'approche variance-covariance que les assureurs canadiens utilisent d'après les résultats du sondage, la plupart

des moyennes et grandes sociétés d'assurance européennes recourent à des copules plus complexes fondées sur la distribution pour justifier le niveau des avantages de la diversification. Les assureurs canadiens qui ne tiennent pas compte de ces avantages devraient se doter de la capacité nécessaire pour le faire, à défaut de quoi ils risquent d'engager du capital inutilement.

Diagramme 8 : Comment l'organisation a-t-elle l'intention de quantifier les avantages de l'agrégation et de la diversification dans le *Rapport sur les principaux paramètres d'évaluation*, s'il y a lieu?



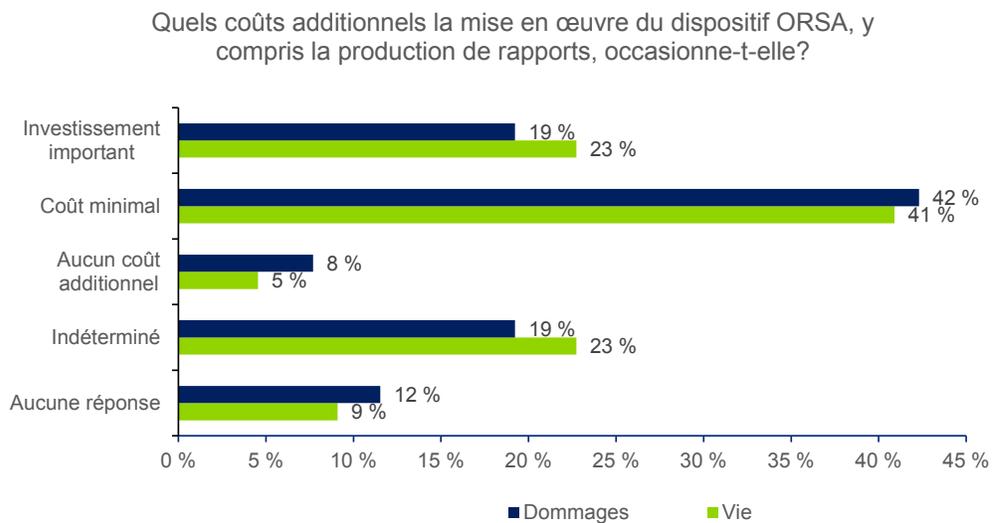


Coût du dispositif ORSA

La majorité des assureurs ont déclaré lors du sondage de Deloitte que les activités liées au dispositif ORSA n'ont pas occasionnées de coûts additionnels importants. Les assureurs croient donc qu'ils possèdent déjà des pratiques et des documents bien établis en matière de gestion du risque d'entreprise qui serviront à l'élaboration de leurs processus ORSA et à la préparation de leur premier rapport ORSA. L'examen objectif des processus ORSA devrait démontrer la justesse de leur opinion.

Parmi les assureurs canadiens ayant répondu au sondage de Deloitte (se reporter au Diagramme 9), plus de la moitié estiment que les coûts du dispositif ORSA liés à la conformité sont minimes, voire nuls; moins du cinquième des assureurs de dommages et moins du quart des assureurs vie ont indiqué que ces coûts constituaient un investissement important. Toutefois, en Europe, les trois quarts des 77 hauts dirigeants qui ont répondu à des sondages réalisés en 2014 considéraient les coûts de la directive Solvabilité II comme disproportionnés, seulement 6 % ayant jugé les coûts de la mise en œuvre de la nouvelle réglementation raisonnables.

Diagramme 9 : Quels coûts additionnels la mise en œuvre du dispositif ORSA, y compris la production de rapports, occasionne-t-elle?



Ces différences au chapitre des coûts s'expliquent sans doute par les exigences prescriptives de la directive Solvabilité II par rapport aux principes de la ligne directrice du BSIF. Par ailleurs, les exigences réglementaires relatives à la détermination du capital interne diffèrent d'une région à l'autre. Les assureurs européens peuvent évaluer leur capital à l'aide i) d'un modèle interne ou ii) du modèle basé sur la formule standard prévu dans la directive Solvabilité II. Étant donné que les organismes de réglementation européens reconnaissent l'attrait des

modèles internes, les assureurs qui ont été autorisés à les utiliser sont soumis à un examen réglementaire minutieux et rigoureux et doivent déployer des efforts considérables et fournir quantité de documents à l'appui de leur détermination de capital. Nombreux sont ceux qui ont créé des modèles stochastiques d'évaluation interne du capital économique partiellement ou entièrement étalonnés afin de déterminer leurs besoins en capital en fonction de leurs risques, au lieu d'utiliser le modèle basé sur la formule standard proposé dans la réglementation.

Les lignes directrices d'application de la réglementation qui permettront aux assureurs d'utiliser leurs propres modèles d'évaluation des besoins en capital ne seront pas prêtes avant au moins trois ans.

Pour obtenir l'autorisation d'utiliser leurs propres modèles en vertu de la directive Solvabilité II, les assureurs européens doivent démontrer qu'ils respectent le « critère d'utilisation ». Ce n'est pas un exercice simple étant donné la nature subjective de la réglementation et le fait que les assureurs doivent prouver que leur processus décisionnel à l'égard des risques et du capital est intégré à leurs activités dès les premières étapes.

Au moyen de ses divers critères d'examen de surveillance, l'organisme de réglementation européen peut imposer des majorations de capital à un assureur, c'est-à-dire qu'il peut exiger que l'assureur détienne un niveau de capital supérieur à ce qu'il avait déterminé. Les assureurs européens ont donc intérêt à effectuer une évaluation détaillée des risques, à les gérer et à les atténuer de manière rigoureuse afin de déterminer et de gérer le niveau de capital requis. De plus, selon un des principes de la directive Solvabilité II, si ce n'est pas attesté, c'est que cela n'existe pas (« prouvez-le » au lieu de « faites-moi confiance »)⁴. Par conséquent, les assureurs européens doivent produire et tenir à jour un grand nombre de documents justificatifs.

Selon nous, ce sont ces coûts engagés pour créer des modèles d'évaluation du capital intégrés aux cadres de gestion des risques ainsi que les exigences liées à la documentation qui expliquent le niveau plus élevé des coûts de mise en œuvre du dispositif ORSA indiqué par les assureurs européens. Il semble qu'ils peuvent justifier des dépenses plus élevées lorsque leurs modèles et processus internes soutiennent des besoins moins élevés en capital que lorsqu'ils utilisent le modèle basé sur la formule standard.

Au Canada, en revanche, le niveau de capital réglementaire est principalement déterminé à l'aide de la formule du MMRPCE ou du TCM du BSIF (celui-ci se réservant le droit d'imposer une majoration du capital s'il le juge opportun). Certains assureurs ont peut-être obtenu un niveau de capital moins élevé en déterminant les cibles internes de capital conformément à la ligne directrice du BSIF sur le dispositif ORSA plutôt qu'avec le modèle réglementaire basé sur une formule. Cependant, bien que le dispositif ORSA repose sur l'évaluation des risques par l'assureur, la ligne directrice exige que les cibles internes de capital soient plus élevées que ses niveaux de capital aux fins de surveillance. Étant donné que

les assureurs canadiens ne sont pas autorisés à utiliser des modèles internes, certains d'entre eux ne voient pas les avantages à établir des modèles et processus ORSA robustes et estiment que les coûts sont supérieurs aux avantages.

En juillet 2014, le BSIF a annoncé qu'il travaille à l'élaboration d'un modèle interne s'alignant sur son cadre de capital en collaboration avec le secteur des assurances de dommages. Ce projet a débuté en 2008 et se déroule par l'entremise du Comité consultatif sur le test du capital minimal. Les lignes directrices qui découleront de ce processus établiront notamment les normes minimales.

« Plus précisément, il définira les normes minimales de conception, de calibrage, de validation et d'utilisation interne des modèles que les sociétés tentent de faire approuver ainsi que les risques que les assureurs seront autorisés à modéliser, comme le risque d'assurance, le risque de crédit, etc., et la mesure dans laquelle les assureurs pourront recourir à la modélisation partielle⁵. »

L'initiative de modernisation en matière de solvabilité du BSIF qui touche les assureurs vie a évolué au cours des dernières années et a abouti à six études d'impact quantitatives jusqu'à maintenant (le BSIF a reçu la dernière étude en janvier 2015). Le nouveau cadre s'éloigne de l'approche basée sur des facteurs du MMRPCE et s'oriente vers une approche basée sur les flux de trésorerie et l'application de chocs, à tout le moins pour les actifs, ce qui marque un pas vers la modélisation de capital interne. Le BSIF a reporté l'élaboration de la directive sur les modèles internes de capital pour les assureurs vie jusqu'à ce qu'il ait terminé la nouvelle approche standardisée à l'égard des fonds distincts.

Les lignes directrices d'application de la réglementation qui permettront aux assureurs d'utiliser leurs propres modèles d'évaluation des besoins en capital ne seront pas prêtes avant au moins trois ans; le BSIF a indiqué qu'il prévoyait publier la version définitive des normes internes sur le capital en 2018. Par conséquent, du fait qu'ils ne peuvent pas utiliser leurs propres modèles pour fixer leur niveau de capital, les assureurs canadiens ne peuvent pas encore se conformer pleinement à la ligne directrice du BSIF sur le dispositif ORSA.



Examen objectif et qualité des pratiques

La ligne directrice du BSIF sur le dispositif ORSA précise que les assureurs doivent contrôler périodiquement et objectivement l'intégrité, l'exactitude et la vraisemblance de leur dispositif ORSA. Il reste à savoir si les examens objectifs corroboreront les évaluations des risques et de la solvabilité faites par les assureurs et qui ont abouti à la préparation de leur premier rapport ORSA.

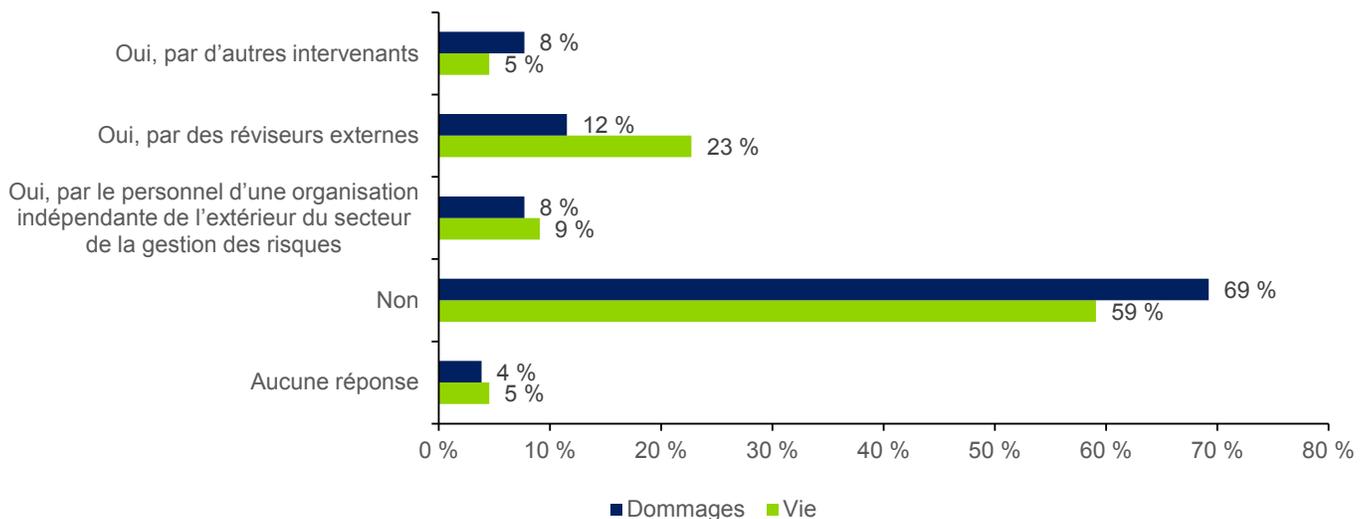
Cette corroboration de l'auto-évaluation de la direction profite à tous les intervenants, y compris la direction, le conseil d'administration et l'organisme de réglementation. Au cours de la première année d'application de la ligne directrice du BSIF sur le

dispositif ORSA, la majorité des assureurs ont déclaré qu'ils n'avaient pas encore effectué d'examen objectif de leurs pratiques liées au dispositif ORSA. Parmi les répondants, 59 % des assureurs vie et 69 % des assureurs de dommages ont affirmé n'avoir effectué aucun examen objectif en 2014. Parmi eux, 15 % des assureurs de dommages et 5 % des assureurs vie prévoient en effectuer un au quatrième trimestre de 2014.

Au moment du sondage de Deloitte, 38 % des assureurs de dommages et 50 % des assureurs vie n'avaient pas planifié d'examen objectif ni déterminé à quel moment un tel examen serait effectué.

Diagramme 10 : Les processus ORSA ont-ils fait l'objet d'un examen objectif indépendant en 2014?

Le processus ORSA a-t-il fait l'objet d'un examen objectif indépendant en 2014?



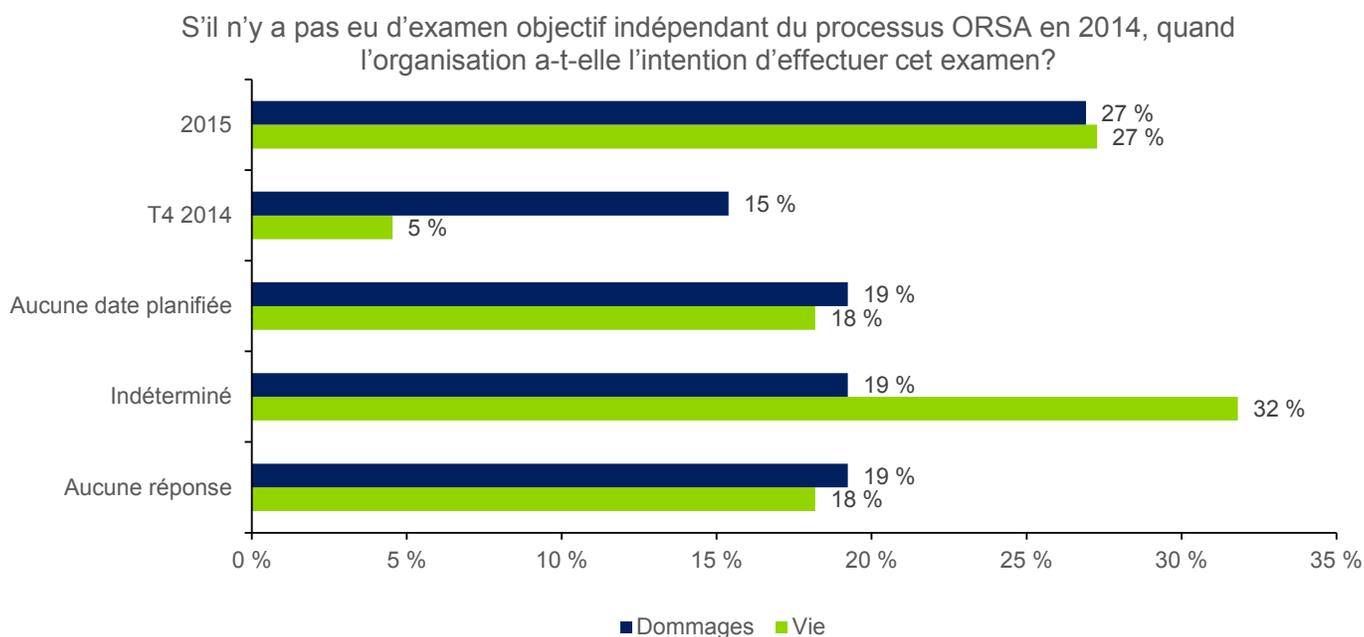
L'examen objectif définit les aspects des pratiques liées au dispositif ORSA que l'assureur doit maîtriser, améliorer ou laisser venir à maturité. Les pratiques de la majorité des assureurs n'étant pas parvenues à maturité, nous nous attendons à ce que les assureurs se dotent de plans d'amélioration continue de leurs pratiques.

Le conseil d'administration devrait également intensifier sa participation au processus. Plutôt que de se fier aux renseignements fournis par la direction, le conseil devrait consulter d'autres sources de renseignements sur la qualité et la suffisance des cadres et pratiques liés au dispositif ORSA au sein de l'organisation. L'examen objectif donne au conseil et à la haute direction des indications sur i) les lacunes du dispositif ORSA, ii) le niveau de maturité réel des pratiques de l'assureur

liées au dispositif ORSA, iii) la conformité aux principes de la ligne directrice sur le dispositif ORSA du BSIF et iv) les données sur les meilleures pratiques qui permettront d'améliorer et de laisser venir à maturité le dispositif de l'assureur.

Que l'assureur ait prévu ou non d'effectuer un examen objectif, ses perspectives et ses plans pour 2015 devraient comprendre des activités de validation afin de déterminer la vraisemblance de l'évaluation des risques réalisée au cours de son cycle 2014. Ces activités devraient englober des contrôles rétrospectifs pour vérifier la vraisemblance des scénarios et des événements modélisés et s'assurer que les cibles internes de capital indiquées dans le rapport sur le dispositif ORSA coïncident avec les niveaux de capital prévus dans le *Rapport sur les principaux paramètres d'évaluation*.

Diagramme 11 : S'il n'y a pas eu d'examen objectif indépendant des processus ORSA en 2014, quand l'organisation a-t-elle l'intention d'effectuer cet examen?





Perspectives ORSA

Dans sa démarche de mise en œuvre du dispositif ORSA, chaque assureur doit évaluer continuellement ses pratiques et processus par rapport aux principes énoncés dans la ligne directrice du BSIF sur le dispositif ORSA. Pendant qu'il poursuivra le développement de ses pratiques en 2015 et dans les années suivantes, l'assureur devrait examiner non seulement la qualité de ses processus et de son rapport ORSA, mais aussi le degré d'intégration du dispositif ORSA à ses activités courantes. Cela l'obligera peut-être à s'attaquer aux problèmes pratiques liés à la formation sur la communication et à la sensibilisation à l'échelle de l'organisation. L'intégration du dispositif ORSA aux activités courantes consiste à introduire un élément axé sur la gestion des risques et l'actuariat dans le processus décisionnel de l'ensemble de l'entreprise.

Les principaux points à considérer pour améliorer le dispositif ORSA sont présentés ci-après. La liste est loin d'être exhaustive, mais les réponses aux questions énoncées peuvent révéler l'existence d'un écart entre le niveau de maturité du dispositif ORSA et l'orientation que l'assureur souhaite donner à son dispositif.

Après une année d'application des principes du dispositif ORSA du BSIF, la mise en œuvre du dispositif ORSA se poursuit. Pendant que les assureurs canadiens continuent d'élaborer et d'améliorer leur dispositif, nous les encourageons vivement à examiner de manière objective la qualité de leurs pratiques en matière de gestion du risque d'entreprise, leurs évaluations de la solvabilité et la façon dont les résultats du dispositif ORSA sont présentés et utilisés au sein de leur organisation – ils ne peuvent qu'en retirer des avantages.

En outre, ceux qui s'occupent de la gouvernance devraient continuer à améliorer leur capacité à exercer leurs responsabilités conformément aux principes du dispositif ORSA du BSIF.

Points à considérer pour améliorer le dispositif ORSA

UTILISATION DES RÉSULTATS DU PROCESSUS ORSA

- Les résultats du processus ORSA sont-ils utilisés au sein de l'entreprise? Ou celle-ci a-t-elle l'intention de les utiliser? Ou sont-ils limités aux fonctions ou aux activités de gestion des risques et d'actuariat?
- De quelle formation sur les communications ou la sensibilisation l'entreprise a-t-elle besoin à l'échelle de l'organisation?
- De quelle manière l'organisation encourage-t-elle les changements de comportement?
- Comment les risques qui dépassent la tolérance au risque approuvée par le conseil d'administration sont-ils gérés au sein de l'organisation et de la gouvernance?
- Comment le capital est-il affecté entre les secteurs d'activité, les produits et les initiatives de l'organisation?
- La direction et le conseil d'administration assument-ils la responsabilité des rendements ajustés au risque?
- Les besoins en ce qui a trait aux mesures d'atténuation, déterminés au cours du processus ORSA, sont-ils intégrés aux activités de planification opérationnelle et stratégique?

GOUVERNANCE RELATIVE AU DISPOSITIF ORSA

- Comment le conseil d'administration interprète-t-il le rapport ORSA, les résultats et les processus? Cela peut-il être attesté?
- Comment le conseil d'administration a-t-il mis en doute et appuyé le dispositif ORSA? Cela peut-il être attesté?
- Comment le conseil d'administration a-t-il mis en doute, ou entend-il mettre en doute, les renseignements préparés par la direction, qui peuvent donc être partiels, sur la gestion du risque d'entreprise, le capital et le dispositif ORSA qu'il reçoit périodiquement, y compris le rapport ORSA ?
- Le conseil d'administration exigera-t-il la validation des renseignements sur le dispositif ORSA préparés et présentés par la direction au moyen d'exams objectifs périodiques?

QUALITÉ DE L'ÉVALUATION DE LA SOLVABILITÉ

- Le processus de détermination de la solvabilité et du capital vise-t-il tous les risques?
- L'évaluation du capital est-elle dynamique pour permettre les mises à jour périodiques et tenir compte des changements internes et externes du climat d'affaires?
- Comment a-t-on évalué les risques à faible probabilité et à incidence élevée, comme les événements binaires ou le risque opérationnel, compte tenu de la difficulté à évaluer des événements donnant lieu à de tels risques?
- La détermination interne du capital est-elle une évaluation actuarielle seulement? L'entreprise et le conseil d'administration participent-ils à l'évaluation des risques et des entrées et sorties de capital?
- Des pratiques avancées de gestion des données et de gestion des risques concernant les modèles sont-elles en place pour assurer l'intégrité et la pertinence continue des données et des modèles de risque et de capital?
- Les rapports prévus dans les différents règlements (EDSC, rapport ORSA, Rapport sur les principaux paramètres d'évaluation) sont-ils uniformes?
- Y a-t-il une cohérence entre le Rapport sur les principaux paramètres d'évaluation ainsi que les risques et le capital indiqués et quantifiés dans le rapport ORSA?

QUALITÉ DE LA GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE

- La gestion du risque d'entreprise constitue-t-elle de solides assises au sein de l'organisation? Cela peut-il être attesté?
- La gestion du risque d'entreprise prévoit-elle des discussions entre les membres de la direction à l'échelle de l'organisation? Les principaux intervenants concernés y participent-ils?
- Le personnel de première ligne, qui assume les risques, a-t-il participé au processus ORSA?

Personnes-ressources



Elaine Hultzer

Associée, secteur Assurances
Audit et Services-conseils
(416) 202-2737
ehultzer@deloitte.ca



Paul Downes

Associé leader, Actuariat,
rémunération et analytique
(416) 775-8874
pdownes@deloitte.ca



Sati MacLean

Directrice principale, Actuariat,
rémunération et analytique
(416) 775-7451
samaclean@deloitte.ca



Jean-Yves Rioux

Directeur principal, Actuariat,
rémunération et analytique
(416) 874-4478
JeRioux@deloitte.ca

1. BSIF. Consignes sur l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (dispositif ORSA), 11 novembre 2013.
2. P. KOUVALIS et Y. TOTOS. The Solvency II Handbook, Practical Approaches to Implementation, « The Journey towards an approved internal model », Interamerican, 2014.
3. Version électronique de The Actuary, 10 juillet 2014.
4. T. DEGENAAR ET D. LLOYD. The Solvency II Handbook, Practical Approaches to Implementation, « Managing Model Risk », Interamerican, 2014.
5. BSIF. Utilisation de modèles internes par les sociétés d'assurances multirisques pour le calcul du capital réglementaire, 28 juillet 2014.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.