



■ Bien plus qu'un exercice calculatoire de l'exigence en fonds propres, l'Orsa prend toute sa dimension s'il est utilisé comme un outil d'aide à la décision au service du pilotage stratégique.

À l'heure où le secteur de l'assurance se transforme en profondeur pour accompagner les mutations économiques et sociétales, tous les acteurs ont rendu leur copie Solvabilité 2 à l'ACPR en croisant les doigts pour être considérés comme de bons élèves. Nouvelle gouvernance, changements d'organisation, dirigeants effectifs, fonctions clés, comités, politiques, culture du risque, appétit au risque, tolérances, limites, seuils d'alerte, contrôles, formule standard, modèle interne, qualité des données, bilan prudentiel, scénarios de stress, Orsa (*Own risk and solvency assessment*), reporting, documentation... En une décennie les assureurs, mutuelles et

institutions de prévoyance auront englouti des centaines de millions pour se fabriquer cette machine de guerre destinée à garantir leur survie en cas de choc majeur. Encore faut-il en assembler correctement les pièces, bien huiler sa mécanique et apprendre à la manier avec agilité, pour pouvoir l'apprécier.

Triple choc

En plus du coût de mise en œuvre de Solvabilité 2, la place a vu avec stupeur le ratio de solvabilité baisser puis faire le yoyo. Ajoutés à cela, les effets sur la gouvernance et l'organisation, c'est tout un écosystème qui a été bouleversé. Il est donc bien légitime d'en attendre une valeur ajoutée, au-delà de la résilience, puisque celle-ci est le fondement du métier d'assureur : protéger ses clients et respecter ses engagements tout en finançant l'économie, en toutes circonstances. Toute la place est donc d'accord sur un point, certains calibres sont à revoir : conçus dans un environnement différent de celui d'aujourd'hui et sous l'influence d'une crise financière majeure, ils pénalisent les acteurs qui n'ont ni la taille ni les moyens pour calibrer leur propre modèle. Ce qui décrédibilise l'apport de cette réforme, certes complexe, mais qui a ses vertus.

Solvabilité 2 a le mérite d'interroger en profondeur l'entreprise sur la gouvernance de ses

risques et la performance de son modèle économique. C'est donc l'opportunité pour chacun de reconsidérer son ADN tout en se projetant vers l'avenir, grâce à une prise de recul sur son profil, dans l'optique d'identifier des leviers de croissance.

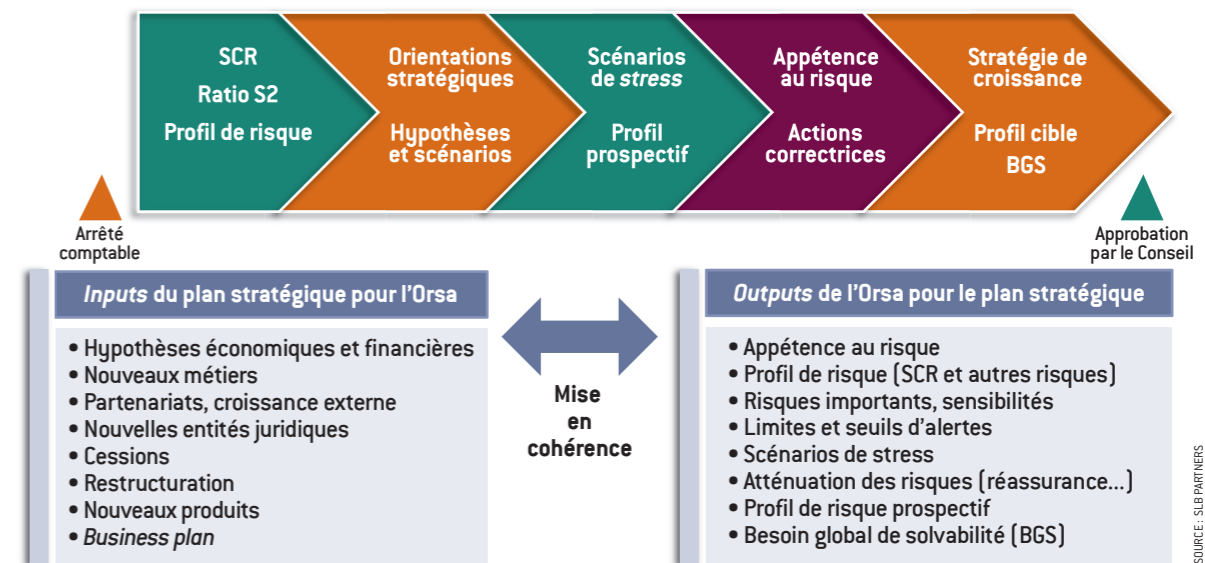
La valeur ajoutée de l'Orsa

L'histoire n'a cessé de le démontrer : la croissance a des cycles et passe par des chocs. Pour pouvoir les absorber et respecter tous ses engagements, l'assureur doit donc accumuler les réserves tout en préservant les équilibres techniques, mais aussi les investir en veillant au maintien de leur valeur et de leur liquidité. L'Orsa a donc été conçu pour évaluer les fonds propres nécessaires tout en considérant l'efficacité de la gouvernance et de l'organisation, pour mieux connaître ses risques et se doter des moyens de les maîtriser. Ou bien choisir d'agir sur son profil de risque et faire évoluer son modèle économique, en se diversifiant et se transformant. Mais bon nombre d'acteurs ont d'abord appréhendé l'Orsa comme un exercice annuel purement calculatoire et réalisé en chambre. Alors qu'il peut prendre une toute autre dimension et apporter une véritable valeur ajoutée, à condition d'embarquer toutes les composantes de l'ERM (*Enterprise risk management*) et de le connecter au pilotage stratégique et opérationnel. Toute la difficulté consiste donc à établir les bons liens, dans une cohérence d'ensemble et de manière continue, pour en faire un outil d'aide à la décision s'intégrant pleinement au pilotage de l'entreprise.

Le plan stratégique, base du pilotage

Qui dit valeur ajoutée, dit création de valeur. Créer de la valeur pour la redistribuer, d'une manière ou d'une autre, et se développer. Quel que soit le modèle, capitalistique, mutualiste, ou paritaire, aucun organisme ne

PLAN STRATÉGIQUE ET ORSA



peut dire qu'il n'ambitionne pas d'être suffisamment performant pour rester dans le marché et croître, à défaut de vouloir être sur le podium. Pour atteindre son ambition, chacun élabore sa stratégie en cherchant les leviers de croissance, puis se projette en faisant des hypothèses : environnement économique, marché, concurrence... L'ambition et les objectifs associés aux grands axes stratégiques sont fixés par le Conseil (d'administration ou de surveillance). La mise en œuvre est scénarisée puis un scénario central est retenu, mixant hypothèses et plan de marche. Sa réalisation fait ensuite l'objet d'une revue annuelle, pour établir le budget annuel et fixer des objectifs se déclinant à tous les niveaux de la structure. Principal outil de pilotage de l'entreprise, le plan stratégique fait donc en général l'objet d'un processus itératif bien rodé, selon un calendrier intégrant celui de la gouvernance. Processus qui, à tout bien réfléchir, présente certaines similarités avec l'Orsa.

Vers un système de vases communicant

À l'instar du plan stratégique, l'Orsa est un processus transversal et récur-

rent d'amélioration continue, qui s'opère sur toutes les activités en déroulant des scénarios et en se projetant à moyen terme. Si l'on part du principe que pour certains le plan stratégique était jusqu'à présent plutôt focalisé sur le développement du chiffre d'affaires et la maîtrise des frais généraux, alors on peut considérer que l'Orsa est « le chaînon manquant », destiné à challenger la performance de cette stratégie, pour ajuster en conséquence les dispositifs de gestion et de maîtrise des risques, voire alerter sur l'éventuelle nécessité de se doter d'un « matelas de sécurité », le cas échéant repenser certains axes tactiques. Plutôt que de piloter le plan stratégique et l'Orsa en silo, il y a donc tout à gagner à trouver la manière dont ils peuvent se parler, voire s'imbriquer, en partant de leurs similarités, et en considérant ces deux processus comme les deux faces d'une même pièce. Côté pile, le plan stratégique devrait considérer la déformation du profil de risque induite par la transformation du modèle économique. Côté face, l'Orsa devrait considérer la performance de la stratégie de développement en

regard de la stratégie de risque. Le tout formant la stratégie de croissance, avec trois points de jonction : l'appétence au risque, les scénarios et la gouvernance. L'appétence au risque étant le niveau de risque accepté par l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques, les hypothèses économiques du plan stratégique et son *business plan* doivent être utilisés dans l'Orsa pour élaborer des jeux de scénarios pertinents au regard des risques importants propres au modèle économique actuel et futur. Les éléments concourant à l'Orsa se produisent donc tout le long de l'année, en s'appuyant sur tout le système de gouvernance, selon un calendrier qui devrait être adapté en fonction de celui du plan stratégique. L'objectif étant de fournir de manière claire et cohérente à l'organe dirigeant tous les éléments lui permettant de piloter une stratégie de croissance en adéquation avec son appétence au risque et qui intègre le besoin global de solvabilité.

■ SABINE LEBOULANGER, PRÉSIDENTE SLB PARTNER PAGES COORDONNÉES PAR JÉRÔME SPERONI

À RETENIR

- La mise en adéquation des stratégies de développement et de risque est créatrice de valeur.
- L'Orsa est un exercice complémentaire à celui du plan stratégique, pleinement intégré à la gouvernance des risques et qui s'alimente en continu.
- Les jeux de scénarios de l'Orsa doivent refléter les risques importants générés par la transformation du *business model*.
- Le calendrier doit tenir compte de celui du plan stratégique.

Plan stratégique et Orsa, le Yin et le Yang