

STRATÉGIE

LA PAROLE À... ANNE-LAURE BORNET,

MEMBRE DU PCOW ANALYSE & PILOTAGE DE LA PERFORMANCE, OPTIMIND WINTER

L'optimisation des fonds propres au cœur des préoccupations des assureurs



C'est le nouveau paradigme auquel doivent faire face les assureurs : trouver l'équilibre entre optimisation de la solvabilité et amélioration de la rentabilité. Solvabilité 2 leur impose de nouvelles contraintes et génère de nouveaux besoins. Au-delà des aspects techniques sur lesquels de nombreuses entreprises d'assurance se sont déjà penchées, des difficultés apparaissent quant à la mise en œuvre opérationnelle d'un

processus de *capital planning*.

La création d'une fonction dédiée doit permettre aux assureurs de disposer d'une vision transverse de leurs besoins en fonds propres et d'anticiper efficacement tout risque pouvant avoir un impact significatif sur la consommation en capital. Cette fonction de *capital planning* a la responsabilité de trouver des solutions innovantes pour, d'une part, diversifier les sources de capital et, d'autre part, trouver la meilleure allocation en fonction de l'appétence au risque définie par le groupe.

Les assureurs recherchent ainsi continuellement des stratégies d'allocation et d'optimisation du capital qui soient flexibles et réactives. Disposant de nouvelles options, ils prennent de plus en plus conscience que l'important n'est peut-être pas uniquement de maintenir son SCR (capital de solvabilité requis) au niveau le plus bas, mais qu'il est aussi primordial de piloter efficacement ses variations. En effet, un SCR volatil a un coût, notamment celui porté par le réajustement nécessaire de sa position.

Il devient stratégique pour une compagnie d'assurances d'accompagner la mise en place d'un processus de *capital planning* conforme à la politique de gestion des risques transverse du groupe, et son système de gestion des risques. Une fois ces règles de pilotage des fonds propres arrêtées, il est nécessaire de s'intéresser à la retranscription opérationnelle du processus de *capital planning* au niveau du groupe et de ses filiales.

Cette mise en œuvre repose sur la définition d'une gouvernance. Elle doit garantir non seulement le respect des exigences réglementaires, mais aussi l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par la maison mère et la limitation de consommation des fonds propres par les filiales. Les assureurs doivent choisir les

organes de gouvernance, définir les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes et établir un circuit de décision et de validation des opérations de refinancement. Tous ces éléments doivent être explicités dans une politique écrite, conformément aux exigences réglementaires.

La fonction du *capital planning* doit intervenir sur toute la chaîne du processus de gestion des fonds propres, en multipliant les interactions avec les fonctions groupe contributrices (gestion actif-passif, risques, contrôle de gestion...). La définition du circuit d'informations, l'intégration du processus de *capital planning* dans les processus existants et l'harmonisation des processus entre le groupe et ses filiales deviendront à terme de véritables facteurs clés de succès.

Pour s'assurer du respect des contraintes réglementaires et des objectifs stratégiques définis par l'actionnaire, les assureurs doivent déterminer des indicateurs de pilotage au niveau du groupe et au niveau des filiales, qui permettent à la fonction du *capital planning* de renforcer, structurer et piloter à tout moment les ressources en capital. Ces indicateurs devront être identifiés et partagés avec l'ensemble des filiales et des fonctions groupe contributrices afin que leurs définitions et règles de calculs soient identiques pour tous. Dans ce contexte, le SCR, qui apparaît comme l'indicateur le plus normé et le plus utilisé dans la communication financière, n'est pas suffisant à des fins de pilotage. Il doit ainsi être complété par des indicateurs de pilotage plus adaptés, avec une prise en compte de la volatilité et des analyses dans les situations courantes et stressées.

Pour maintenir les indicateurs de pilotage dans le vert, la fonction *capital planning* doit innover en permanence et trouver de nouvelles solutions lui permettant d'optimiser la structure du capital. Les premières pistes se concentrent sur la diversification des placements, la fongibilité du capital notamment pour les groupes internationaux, la mise en place d'une stratégie de réassurance ou encore le « capital contingent », qui permet à un groupe de procéder rapidement à une augmentation de capital lorsque le seuil prédéfini est déclenché.

Ainsi, les indicateurs évoluent au rythme des innovations du marché en matière de pilotage des ressources. Si l'optimisation se fait toujours sur le couple rendement/risque, il faut désormais suivre des indicateurs permettant de s'assurer que chaque allocation respecte le SCR maximal défini par le groupe. La mise en œuvre de cette allocation dépend des choix organisationnels de chaque groupe d'assurances. ■

Obtenir
un cash management
efficace