

Compétence et honorabilité : se poser les bonnes questions

■ Évaluer la compétence et démontrer l'honorabilité des dirigeants, administrateurs et personnes clés, dont les responsabilités s'accroissent dans le cadre de Solvabilité 2, paraît être un sujet simple de prime abord. En pratique, il n'en est rien pour de nombreux acteurs de la place. Grille d'analyse.

Évaluer la compétence et démontrer l'honorabilité des dirigeants, administrateurs et personnes clés, dont les responsabilités s'accroissent dans le cadre de Solvabilité 2, soulève de nombreuses questions. La première

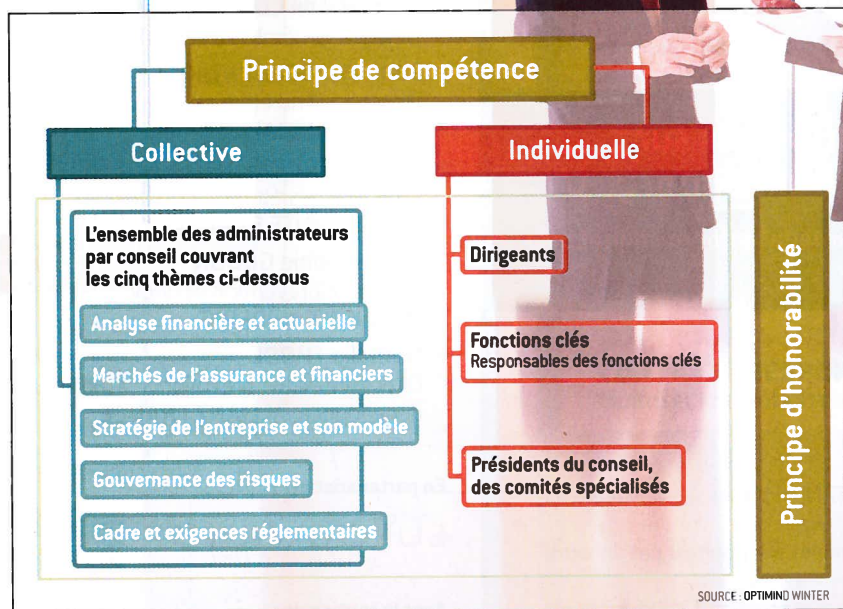
interrogation porte sur la définition du périmètre, en particulier pour des groupes ayant une organisation avec des entités présentant des structures juridiques différentes (sociétés d'assurances, mutuelles et institutions de prévoyance).

En effet, tous les administrateurs de ces structures sont-ils concernés ? Peut-on se limiter à l'évaluation du niveau de compétence des représentants des comités spécialisés (audit, comptes et risques) ? Peut-on envisager des modes d'évaluation différents en fonction de la structure juridique au sein d'un même groupe ? Quant aux dirigeants, peut-on se limiter au directeur général et à son directeur général délégué, ou bien faut-il l'élargir au comité exécutif, au président du conseil d'administration ou encore aux présidents des comités spécialisés ? Enfin, les responsables des quatre fonctions clés sont très clairement visés dans la directive (audit interne, actuariat, gestion des risques et vérification de la conformité). En revanche, qu'en est-il des responsables des autres fonctions stratégiques de l'entreprise telles que la gestion d'actifs ou les ressources humaines ?

La compétence collective

La seconde interrogation porte sur l'évaluation de la compétence, et plus spécifiquement sur la compétence collective. En effet, l'évaluation de la compétence individuelle est plus simple à mettre en œuvre, car il est évident de capitaliser sur les processus existants (de recrutement par les ressources humaines,

LES RÈGLES DE GOUVERNANCE SOUS SOLVABILITÉ 2
Déclinaison des principes d'honorabilité et de compétence



THINKSTOCK

SOURCE : OPTIMIND WINTER

d'évaluation annuelle, les parcours des dirigeants, etc.), bien qu'il y ait toutefois un effort de formalisme des processus à réaliser, permettant la définition du minimum requis et des critères de notation.

L'évaluation de la compétence collective, quant à elle, suscite davantage de débats dans sa mise en œuvre. La directive énonce cinq thèmes pour lesquels chaque conseil d'administration devra être collectivement compétent : les marchés de l'assurance et les marchés financiers, la stratégie de l'entreprise et son modèle, la gouvernance des risques de l'entreprise, l'analyse financière et actuarielle, le cadre et les exigences réglementaires.

L'ordonnance du Trésor, en version projet du 29 septembre 2014, apporte des précisions sur l'évaluation des administrateurs en préconisant la clause de « *grand-fathering* », qui se fonde sur la reconnaissance de l'expérience acquise au préalable. Cependant, même après l'analyse de l'expérience de chacun des administrateurs, l'un des enjeux clés est de déterminer un équilibre dans la répartition des compétences au sein d'un même conseil. L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) a appuyé ce point en insistant sur la diversité des qualifications, des connaissances et des expériences. Cela aura donc de fortes conséquences, aussi bien dans la définition de la gouvernance qu'en matière de communication. Qui communiquera sur le niveau de compétence insuffisant des conseils ? Quelles sont les personnes les plus à même d'effectuer cette communication ? Quels processus de remontée d'informations auprès des conseils doivent être mis en œuvre ?

Des règles et des modes d'évaluation sont donc à formaliser, aussi bien sur l'évaluation de l'expérience passée que sur celle qui sera acquise dans le temps. À ce titre, il est recommandé

de formaliser une grille d'analyse appréciant la compétence des attributions de manière proportionnée (notamment celles exercées en tant que président du conseil d'administration ou président de comités spécialisés).

La constitution de fiches individuelles d'évaluation pour chaque administrateur peut également être formalisée (au regard de son expérience, de sa qualification et de ses mandats d'administrateur antérieurement exercés). Doit s'y ajouter la définition de critères clairement définis pour savoir si la compétence collective est atteinte : est-elle uniquement la moyenne des compétences individuelles ? Ou repose-t-elle seulement sur deux sachants par thème ? Si la compétence collective n'est pas atteinte, un parcours de formation doit être proposé après analyse des compétences manquantes et/ou à compléter répondant toujours aux cinq thèmes énoncés par la directive Solvabilité 2.

Montrer patte blanche

La troisième interrogation porte sur l'apport de preuve de l'honorabilité. En effet, à la lecture des textes, l'honorabilité individuelle doit être jugée, mais aussi le comportement personnel et en affaires. La stricte analyse du casier judiciaire semble donc trop restrictive. Ce qui pose des problèmes de mise en œuvre, car la collecte des indicateurs de preuve d'honnêteté et de situation financière est difficile à réaliser. De même, bien souvent, la simple demande de transmission du casier judiciaire d'un administrateur peut se révéler complexe (difficulté souvent rencontrée dans les organismes paritaires pour les administrateurs nommés par les syndicats).

D'autres réflexions parallèles sont à mener, notamment sur la signature d'une charte d'engagement par les administrateurs. Un moyen détourné

permettant leur forte implication dans ce processus, mais aussi de les mettre face à leurs responsabilités. Cette charte peut également comporter des éléments d'engagement de suivi de formations en cas d'insuffisance du niveau de compétence, ou pour garantir les règles d'honorabilité, voire les risques de conflit d'intérêts.

La confidentialité est aussi un élément clé du dispositif au regard de la sensibilité des données étudiées et stockées. Un processus de collecte et d'exploitation des informations doit être anticipé pour en assurer également le traitement, le stockage et la traçabilité.

Au-delà de toutes ces contraintes et zones d'incertitude, l'Eiopa a publié une note technique apportant certaines indications additionnelles sur le contenu de la notification à l'autorité de contrôle. Outre de la tenir informée des personnes qui dirigent l'entreprise et des responsables des fonctions clés, il est nécessaire de communiquer au moins les informations suivantes (pour les personnes assujetties) : leurs précédents parcours, la description du poste actuel, les postes précédemment occupés en tant qu'administrateur, le niveau de connaissance, de compétence et d'expérience acquise jugé nécessaire et suffisant pour occuper ce poste, ainsi que de potentiels conflits d'intérêts.

Les clarifications sur le sujet sont prévues par le Trésor seulement pour fin mars 2015. En attendant, les assureurs doivent dès à présent prendre position et enclencher les travaux, notamment sur les règles de maintien du niveau de compétence dans le temps et sur les moyens qui permettront de prendre en charge le suivi, l'évaluation et la formation au quotidien.

■ VINCENT ANDRIEU, SENIOR MANAGER
FINANCE ET PERFORMANCE
CHEZ OPTIMIND WINTER.

À RETENIR

■ La première interrogation porte sur la définition du périmètre, en particulier pour les groupes composés d'entités de structures juridiques différentes.

■ Pour apprécier la compétence collective, des règles et modes d'évaluation sont à finaliser.

■ L'honorabilité individuelle doit être jugée, mais aussi le comportement personnel et en affaires, ce qui pose des problèmes de mise en œuvre.

PAGES COORDONNÉES
PAR JÉRÔME SPERONI