



[MÉTIERS]



Organismes d'assurance - Reporting

# L'optimisation des processus financiers, une nécessité

■ Désormais multinorme, les processus financiers sont soumis à des niveaux d'exigence accrus. Ce qui conduit à revoir l'articulation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Avec l'entrée en vigueur de Solvabilité 2, l'ensemble des organismes d'assurance (compagnies d'assurance, mutuelles et institutions de prévoyance) est confronté à deux évolutions majeures : élaborer des états financiers désormais multinorme et répondre à des exigences accrues en termes de contenu, fréquence et délais des reporting et de qualité des données. Les acteurs de l'assurance sont contraints de renforcer le niveau de performance de leurs processus et de les structurer autour d'une fonction « chiffres » intégrée, portant à la fois

sur les prismes statutaire, prudentiel et économique.

Ces exigences ne concernent plus seulement les sociétés cotées ou appartenant à un groupe coté mais s'imposent à toutes les entités, qui doivent produire un reporting multinorme dense, selon une fréquence trimestrielle, réalisé en moins d'un mois. Le délai cible en trimestriel est de cinq semaines, dès l'exercice 2019.

### Des états financiers de facto multinorme

Dorénavant, les assureurs sont soumis *a minima* à deux normes : une

norme statutaire « *le french Gaap* » (*generally accepted accounting principles* ou principes comptables français) et une norme prudentielle « Solvabilité 2 ». Selon leur appartenance à un groupe, s'ils sont cotés et en fonction de leurs domaines d'activités, ils peuvent devoir composer avec davantage de normes : la norme statutaire locale pour les comptes sociaux, la norme statutaire groupe pour les comptes consolidés, la norme prudentielle Solvabilité 2, la norme économique MCEV<sup>(1)</sup>.

La réglementation Solvabilité 2 - au travers des deux colonnes « *statutory*

La mise en œuvre de processus dédiés doit permettre d'assurer la cohérence multinorme et un pilotage fin du reporting.





amount» et «S2 value» du bilan prudentiel et de la justification attendue au sein des rapports narratifs SFCR/RSR<sup>(2)</sup> de tout écart significatif entre les deux normes statutaire et prudentielle – impose de disposer d'une analyse multinorme dans les délais du reporting. Le multinorme s'impose ainsi à tous. Cette analyse multinorme doit également porter sur les deux axes des données «réelles» et «prévisionnelles», ces dernières étant dévolues au contrôle de gestion.

Les réglementations offrent ainsi aux directions générales des outils de pilotage multiples portant sur les axes rentabilité (produit net d'assurance), capital alloué et risques (bilan prudentiel), et valeur (MCEV).

### Des exigences accrues

Les exigences sont accrues en termes de contenu, qualité, fréquence et délais. Les standards de qualité sont réaffirmés, le contenu des reporting est étendu et leur fréquence devient trimestrielle. Les processus financiers sollicitent de plus en plus l'ensemble des acteurs de l'entreprise : systèmes de gestion sources qui doivent affiner la granularité des données et leur qualité, direction des investissements et ses fournisseurs de données, actuariat pour les données calculatoires... Les équipes des directions financières doivent ainsi réorganiser leurs processus pour se plier à ses nouvelles exigences de collecte, de traitement et de restitution des données. Pour répondre à ces enjeux, les acteurs du marché de l'assurance ont emprunté plusieurs voies.

### Changer les mentalités

Une évolution des mentalités est nécessaire pour «*penser processus*» et s'organiser autour d'une fonction chiffres intégrée. L'objectif poursuivi est de coordonner efficacement l'ensemble des acteurs de l'entreprise afin d'assurer un flux d'informations de qualité permettant de piloter, d'analyser et de produire les reporting

multinorme attendus. Pour ce faire, une gouvernance a été fixée avec la nomination de responsables des processus au sein de l'entreprise, qui sont garants des performances en adéquation avec leurs périmètres de responsabilités (équipes et outils). Le dispositif de contrôle a également été revu en lien avec les zones de risques de chacun des processus. Cette évolution est allée chez certains jusqu'à revoir l'architecture applicative et fonctionnelle de l'entreprise afin de vérifier qu'elle répondait efficacement aux besoins. La qualité des données a été considérée dans ces exercices comme une performance des processus.

### Réexaminer les modalités d'arrêté des comptes

Un réexamen des modalités d'arrêté des comptes autour de démarches de *type fast & quality close* s'impose, afin d'assurer la capacité des équipes de la direction financière de produire simultanément plusieurs normes, en tenant compte des évolutions à venir : IFRS 9 et IFRS 4 Phase 2. Cet examen s'est avéré particulièrement efficace lorsqu'il a impliqué les directions amont, en charge de la fourniture et de la qualité des données intégrées dans les reporting. Plusieurs assureurs ont ainsi investi dans leurs outils amonts (base de gestion d'actifs, systèmes de gestion des contrats...) pour produire rapidement des données de qualité à la bonne granularité. Ils ont également réalisé un travail important avec leurs fournisseurs d'informations (délégataires, dépositaires, gestionnaires d'actifs, réassureurs...). Ils ont ainsi du structurer, formater et industrialiser leurs sources d'informations afin de concentrer les travaux sur les ajustements multinorme, les analyses et l'élaboration des reporting. Cet exercice a conduit à questionner les méthodes d'arrêté s'orientant résolument vers des méthodes dites de *preclosing*

(anticipation de l'arrêté sur certains domaines avec l'intégration de données prévisionnelles : arrêté M-1 sur les passifs, projection d'un mois et arrêt des actifs à J par exemple) et à mesurer les écarts avec les flux réels afin de passer le cas échéant des ajustements (ou exercice de *true-up*). Cette évolution a été accompagnée dans la majeure partie des cas par la volonté de mettre en œuvre un «*arrêté unique*» permettant de produire simultanément l'ensemble des corpus normatifs et de pouvoir plus aisément les comparer (bénéficiant d'une base d'arrêté commune).

### Développement d'analyses multinorme

Un autre enjeu porte sur le développement d'analyses multinorme et l'intégration des prismes rentabilité/capital/risque au sein des outils de pilotage de la direction générale. Cette vision multinorme n'est pas l'apanage de la direction financière mais s'est propagée aux directions de marché, métier et *business units* jusqu'au *top management* sous la supervision du contrôle de gestion, qui veille en lien avec les directions des risques et l'actuariat à donner simultanément une vision du couple rentabilité/risque & allocation du capital et valeur. Les équipes des directions comptable se dotent de compétences multinorme pour expliquer les variations des fonds propres et des résultats entre plusieurs *corpus* normatifs. Ces éléments devront demain être intégrés dans les rapports narratifs et les administrateurs devront pouvoir se les approprier. Les analystes financiers les réclament d'ores et déjà pour comprendre les orientations stratégiques de la société.

■ CHRISTEL ALBOUY-NALLARD,

DIRECTRICE MÉTIER FINANCE

& PERFORMANCE – OPTIMIND WINTER

(1) MCEV: Market consistent embedded value.

(2) SFCR: Solvency and financial condition report;

RSR: Regular supervisory report.



THINKSTOCK

### À RETENIR

■ Les processus financiers sont soumis à des niveaux d'exigence accrus qui imposent aux acteurs de l'assurance de revoir leurs processus existants. Ils agissent sur plusieurs leviers : assurer une meilleure articulation en amont, penser en terme de processus, réexaminer les méthodes d'arrêté, développer des analyses multinorme et intégrer les axes rentabilité, risques et capital au sein des outils de pilotage.

PAGES COORDONNÉES  
PAR JÉRÔME SPERONI

