



25 MARS  
2021

## CONVERGENCE EN VUE POUR LES FONCTIONS RISQUES, FINANCES ET COMPTABLES DANS L'ASSURANCE .

Plus que jamais, il est important pour les acteurs de l'assurance, comme par le passé pour les banquiers, de croiser les approches pour assurer un pilotage efficace des organisations et des objectifs. La convergence des fonctions risques, finances et comptables fait désormais partie intégrante de ce processus... mais n'est pas, et ne sera pas, un long fleuve tranquille!



Les nouvelles règles, en particulier les *reportings* imposés par IFRS 17 et Solvabilité 2, remettent en cause l'approche traditionnelle. La profusion de nouvelles contraintes réglementaires questionne l'articulation entre les fonctions risques, finances et comptables dans les groupes d'assurance... quelle que soit leur taille ou leur spécialité.

### Des délais de clôture raccourcis pour des volumétries croissantes de reporting

Ces normes prudentielles et comptables ont amené à un raccourcissement des délais de clôture. C'est ce qu'on appelle le *fast close*. Qu'elle soit mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle, une clôture comptable doit désormais s'effectuer en quelques jours sans faire de compromis sur l'exhaustivité ni la qualité des informations collectées. On observe une volumétrie croissante des *reportings*.

Cette tendance, qui s'impose un peu partout dans le domaine de l'assurance, n'a pas que des inconvénients. Le *fast close* permet d'analyser le passé sans décalage dans le temps pour mieux se focaliser sur l'anticipation des futurs possibles et les ajustements nécessaires au niveau du pilotage d'entreprise et de la stratégie.

C'est aussi un levier de communication interne. Les collaborateurs sont souvent en attente de chiffres et de données sur l'activité. La diffusion d'informations

régulièrement actualisées permet de donner des perspectives et de remobiliser autour d'un ou plusieurs objectifs communs. Cette communication peut aussi être tournée vers l'externe. Les chiffres mensuels, trimestriels ou semestriels sont autant de prétextes pour travailler l'image de l'entreprise et l'améliorer.

Pour autant, il ne faut pas négliger les défis que représente une telle accélération du calendrier comptable. Les groupes d'assurance doivent se montrer plus agiles et réactifs. Cela passe par une meilleure communication, cohésion et collaboration entre les différentes fonctions. En première ligne, on retrouve bien évidemment les fonctions risques, finances et comptabilité. Enfin, l'efficacité de la production de l'information comptable et financière est un ingrédient essentiel de la qualité des données.

### Convergence : 5 points d'attention à bien avoir en tête

La qualité des données fait ainsi partie des grands chantiers des prochaines années. Mais ce n'est pas le seul. Au total, nous rencontrons cinq problématiques principales au cours de nos missions.

Premier chantier, l'évaluation et la maîtrise de la qualité des données. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'erreurs ou d'un manque de complétude : la saisie manuelle des données, une préparation insuffisante

des projets de migration ou de conversion des données, l'intervention non coordonnée de plusieurs utilisateurs...

Deuxième chantier, la fraîcheur et la fiabilité de l'information financière. Il est parfois préférable de restreindre le périmètre des données collectées – lorsqu'on a le choix – si cela permet de se concentrer sur l'essentiel et d'assurer la fiabilité des informations recensées.

Troisième chantier, la capacité de pilotage pour permettre une coordination plus large des acteurs concernés. Une animation transverse des différents intervenants doit contribuer à la fluidité des processus comptables et financiers. L'enjeu porte sur toute la chaîne de production comptable y compris sur les modèles prospectifs qui devront répondre aux besoins multinormes avec leurs exigences respectives.

Quatrième chantier, le choix des outils et des systèmes d'information, notamment dans le cadre des chantiers d'automatisation et de robotisation (RPA), en vue d'obtenir une information financière multinormes.

Cinquième et dernier chantier, la transparence des moyens mis en œuvre et des pistes d'audit identifiées. La production des états financiers dans des délais extrêmement réduits nécessite une disponibilité totale des ressources. Le dimensionnement de ces ressources doit être cohérent avec la charge de travail correspondant au niveau d'ambition qui est fixé. Dans bon nombre de cas, il peut être plus pertinent d'externaliser les segments non stratégiques tout en maîtrisant le coût du *run* afin de gagner en agilité.

Ces cinq chantiers sont autant de défis qui soulèvent des enjeux stratégiques, des enjeux organisationnels, des enjeux de recrutement et de formation mais aussi des enjeux liés aux SI (convergence des outils, données...), aux processus et aux éventuelles externalisations de moyens.

## Une convergence nécessaire... mais pas suffisante

Au-delà des aspects techniques, il est indispensable de fédérer les équipes et de susciter l'adhésion au changement. Le *fast close* s'inscrit dans une démarche de conduite du changement qui implique de partager les données, de les rendre parfois non redondantes, de respecter les impératifs réglementaires (RGPD, ACPR, AMF, etc.). Un œil extérieur est parfois indispensable pour mettre en place cette organisation qui ne s'improvise pas, loin de là.

Les managers doivent se connaître et échanger régulièrement sur leurs problématiques. Ils doivent pointer, ensemble, les leviers d'amélioration. Ce qui nécessite parfois de remettre à plat l'organisation et de refondre la gouvernance. La mise en place de ces temps de partage ne doit pas non plus se faire au détriment de l'efficacité globale de l'entreprise. Il ne s'agit pas de rajouter des étapes au cours de *processus* qui doivent s'accélérer. Au contraire, cette logique doit permettre à chaque acteur de se concentrer sur ses responsabilités propres.

Pour mettre du liant dans les organisations et faire converger les fonctions dans l'entreprise, un accompagnement expert est parfois nécessaire. C'est ce constat qui a motivé la création de notre nouvelle *practice*\* permettant pour les organismes assureurs de faire le lien entre les risques, l'actuariat, la finance et la comptabilité technique comme non technique.

\* *Practice Financial & Accounting Services* - <https://www.optimind.com/fr/newsroom/communiqués-de-presse/2021/03/11/2j-associes-se-rapproche-d-optimind-au-sein-d-une-nouvelle-practice-financial-accounting-services/>

Christophe Eberlé  
CEO et fondateur d'Optimind