



## De la souplesse dans l'organisation et dans l'informatique

■ Les assureurs sont loin d'être tous égaux devant l'ampleur de la tâche que représente la mise en conformité de systèmes d'information. L'impact qu'auront ces changements dépendra du niveau d'agilité de leur SI et de leur capacité à travailler en mode projet.

Les compagnies et les mutuelles ayant déjà travaillé sur l'agilité de leur système d'information ont un avantage sur les autres. « Un SI agile, c'est la possibilité d'adapter ses outils aux différentes contraintes réglementaires à un coût réduit et dans un délai restreint. Et cela que l'on ait des contrôles supplémentaires à effectuer, de nouvelles données à traiter, des calculs de nouvelles taxes... », explique Michel de la Bellière, associé *consulting* assurance chez Deloitte.

Il faut avoir cartographié son SI, afin de « connaître les interactions entre les différentes applications et les impacts en cas de modification, en amont, en aval et de façon transversale », ajoute Marc Dupuis, directeur associé chez Optimind, société de

conseil en actuariat et gestion des risques. L'agilité du SI dépend aussi du niveau de paramétrage des applications métiers. Plus il est fin, plus il sera possible de s'adapter.

### Accroître sa réactivité

Chaque automne, la loi de Finances amène une kyrielle de nouvelles règles fiscales. Les changements étant souvent applicables au 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante, il ne reste que quelques semaines pour réagir. « Les assureurs qui ont besoin de plusieurs mois pour modifier leur SI ne peuvent donc pas répercuter ces réglementations sur leurs tarifs dès la première année », estime François Tapin, DSI de Thémis assurances. Ces mises à jour sont d'autant plus complexes et longues que le SI est une juxtaposition de plusieurs systèmes, héritage de fusions successives. « Tant que nous n'avons pas fusionné nos bases de données dans un seul et même système, ...

|| SOLVABILITÉ 2 A LA MÊME PROFONDEUR D'IMPACT POUR TOUTES LES COMPAGNIES, MAIS LES NIVEAUX D'INVESTISSEMENT PEUVENT ALLER D'UN FACTEUR DE 1 À 10. ||

Jean-François Gasc, responsable du secteur assurance d'Accenture France





## LOI DE FINANCES : RETOURS D'EXPÉRIENCE

« D'année en année, les réglementations fiscales deviennent de plus en plus lourdes. Avant, nous consacrons entre dix et vingt jours à modifier les modes de calcul. Aujourd'hui, cela représente une partie énorme de notre budget systèmes d'information. Si une réglementation a un impact important, sa mise en œuvre se fera au détriment d'autres projets, comme le développement de nouveaux produits, car nous travaillons à budget constant... L'agilité de nos systèmes d'information est très variable selon les sujets traités. Lorsqu'il faut modifier le taux d'une taxe qui existait déjà, il n'y a pas de souci.



En revanche, lorsqu'il s'agit d'une nouvelle réglementation, c'est souvent beaucoup plus compliqué. Si nous étions davantage consultés en amont, la mise en œuvre serait plus simple et ne coûterait pas des milliers de jours-homme. »

**Bernard Darneil,**  
directeur études épargne  
à la DSI de Generali  
assurances

« Une mise à jour fiscale peut se faire au détriment d'un nouveau produit. »

« On ne connaît pas à l'avance l'inventivité du régulateur en matière de fiscalité. Nous nous y sommes adaptés en isolant la fiscalité et les règles fiscales de la gestion des contrats. Nous avons mis en place un moteur qui permet de gérer de façon assez souple chaque changement de fiscalité, et de n'intervenir qu'à un seul endroit du système d'information. En simplifiant les développements, les tests et la maintenance, ce moteur limite grandement l'impact de ces changements sur notre SI. Nous avons d'ailleurs une équipe qui ne traite que ces sujets, ce qui permet aux autres équipes de la DSI de continuer à travailler sur les projets métiers. Le fait que notre



SI ait déjà été rationalisé depuis un certain temps nous a aidés. Et, si la réforme de l'assurance vie qui arrive est un sujet important, elle n'aura que peu d'impact sur notre SI. Ce ne sera pas une révolution. »

**Laurent Gard,**  
responsable des études  
informatiques pour la branche vie  
chez Aviva

« Un moteur dédié nous permet de gérer les changements en souplesse. »

••• nous devons effectuer plusieurs fois les mêmes développements lorsqu'il y a des changements de taux d'imposition », confirme Didier Bonneau, directeur financier de Vauban-Humanis. Pour éviter ces redondances et disposer d'un SI plus agile, Aviva a opté pour un moteur fiscal, qui lui permet d'effectuer les modifications des règles de calcul à un seul et même endroit (lire ci-dessus). La société projette d'ailleurs de mettre en place un moteur similaire dans le cadre de la lutte contre le blanchiment. L'agilité du SI repose également sur les équipes et l'organisation des projets. « Il faut une équipe informatique consciente des enjeux et entraînée au changement. Cela repose notamment sur la connaissance de bonnes

pratiques, avec ITIL<sup>(1)</sup> ou CMMI<sup>(2)</sup> », note François Tapin. Certaines compagnies disposent d'outils permettant de désigner les projets prioritaires lorsqu'il faut repositionner les équipes de la DSI faute de ressources suffisantes. « Nous mettons en place un critère d'agilité par projet, en considérant le coût de la mise en sommeil ou du report d'un autre projet, la capacité à réallouer des ressources humaines sur des compétences techniques et métiers, les risques technologiques... » explique Béatrice

Honoré, directrice des études dommages et assurances de personnes de Generali assurances.

### Constituer une cellule transverse autonome

Solvabilité 2 a des impacts transversaux, multimétiers et multisystèmes d'information. SEPA (lire tableau p. 39) également : il touche tous les systèmes qui font des prélèvements et des virements. Les assureurs s'organisent donc souvent en direction de programme, regroupant, par exemple, les

directions générale, informatique, financière, technique, les actuaires...

« En fonction des scénarios adoptés, la direction de programme définit les projets à mener et les décline dans des plans annuels et pluriannuels. Elle assure leur coordination », explique Jean-François Gasc, responsable du secteur assurance d'Accenture France. Cette direction peut être pilotée par la fonction risk-management lorsqu'elle existe. « Pour des projets comme Solvabilité 2, il est important d'avoir un pilote

■ TANT QUE NOUS N'AURONS PAS FUSIONNÉ NOS BASES DE DONNÉES DANS UN SEUL SYSTÈME, NOUS DEVRONS EFFECTUER PLUSIEURS FOIS LES MÊMES DÉVELOPPEMENTS. ■

Didier Bonneau, directeur financier de Vauban-Humanis



## 40 % des budgets Solvabilité 2 seront, en France, dédiés à la mise en conformité du SI.

Source PwC

qui soit indépendant des directions opérationnelles de la société. Ce doit être un fonctionnel autonome et transverse, car cette réforme a un impact sur toutes les directions de l'entreprise», souligne Marc Dupuis chez Optimind. Cette organisation permet d'instaurer le dialogue, que chaque métier et direction comprenne mieux les contraintes des autres.

La recette fonctionne aussi à plus petite échelle pour la mise en conformité fiscale. Ainsi, chez Aviva, une cellule de veille fiscale, rassemblant des informaticiens, des fiscalistes, des actuaires, etc., se réunit toutes les semaines. « Elle fait le lien avec les personnes de la Fédération française des sociétés d'assurances qui interviennent auprès de Bercy. On y débat de ce qui est faisable, des différents scénarios selon le niveau de complexité des réglementations. Il est important que l'informatique intervienne très en amont, car, des options qui peuvent paraître anodines ont parfois des

conséquences importantes sur le système d'information», explique Laurent Gard.

### Faire d'une contrainte un avantage durable

Les projets de mise en conformité sont onéreux. « Le coût moyen d'un projet Solvabilité 2 est de 8 M€ », estime Jimmy Zou, associé chargé de Solvabilité 2 pour la France chez PricewaterhouseCoopers (PwC). Cependant, en fonction des assureurs, la part dédiée au SI varie

beaucoup. « Si c'est une compagnie qui n'a qu'une ligne de produits, la mise à jour du SI représente entre 25 et 30 % du coût global. Pour un assureur généraliste de premier plan, avec toutes les lignes de produits, le SI constitue plutôt de 40 à 60 % », précise Antoine de la Bretesche, directeur chargé des problématiques stratégie informatique et télécommunications et *data quality* Solvabilité 2 chez PwC. Ces réformes réglementaires génèrent des coûts significatifs

et des contraintes de délais, mais elles poussent les compagnies à entamer ou poursuivre leurs réflexions sur l'architecture de leur système d'information, afin de le rendre plus agile. Une agilité qui permettra également de créer plus facilement de nouveaux produits ou services... ■ c. c.

1. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) : référentiel de bonnes pratiques pour la gestion des services informatiques.  
 2. CMMI (Capability Maturity Model Integration) : méthodologie d'ingénierie des systèmes d'information.

## 3 QUESTIONS À

**François Chabal,**  
président de **Léon Cogniet conseil**

### ■ Quels sont les projets à mener en priorité ?

La mise en conformité fiscale, si elle n'est déjà faite, est, à mon sens, urgentissime. En effet, les sanctions, contrairement à celles actives sur le pilier 2 de Solvabilité 2, sont lourdes et concrètes. Outre les amendes, c'est la réputation de l'institution et de son dirigeant qui sont en jeu. Enfin, la conformité aux règles de la fiscalité française rapproche beaucoup des standards internationaux : il s'agit donc un galop d'essai rentable.

### ■ Quels points doivent-ils être améliorés ?

Nous avons constaté que nombre de sociétés d'assurances n'étaient pas conformes au plan des dispositions dites CFCI<sup>(1)</sup>, lesquelles imposent des règles très précises en matière de traçabilité, de documentation et, surtout, d'archivage. La doctrine de Bercy sur ce point n'a pas été amendée depuis 1991 ! La non-conformité de l'archivage doit être résolue en urgence, d'autant que cela ne représente qu'un faible investissement au regard de l'enjeu qu'est la condamnation par le fisc.

### ■ C'est un changement de culture ?

Oui, dans la mesure où cela exige un dialogue, notamment entre le service comptabilité et la direction des SI. La conformité fiscale, comme le pilier 2 de Solvabilité 2, est un projet transversal. Faire sortir de leurs citadelles les actuaires, les informaticiens, les comptables, les juristes, etc., est loin d'être simple. C'est cependant nécessaire, car aucun ne maîtrise vraiment l'ensemble du périmètre. Notons qu'il en va de même de la plupart des cabinets de conseil : ils sont en général organisés selon les mêmes spécialités.

1. Contrôle fiscal des comptabilités informatisées.



ROPHÉE DAUDIGNY