



Analyse de **Pierre Marmoud**, senior manager chez Optimind, société de conseil en actuariat et gestion des risques

Budgets Solvabilité II : la nécessité d'une gouvernance forte

A deux ans de la mise en œuvre de la directive, les disparités dans les agendas et les budgets montrent que le sujet est loin d'être appréhendé de la même manière par tous.

L'enquête 2010 Solvabilité II Optimind/DII ⁽¹⁾ montre une grande volatilité des budgets mobilisés pour les projets Solvabilité II. En effet, le budget qui y est consacré peut varier, toutes choses égales par ailleurs, selon le degré de préparation informatique de la structure concernée. Mais l'enquête révèle des budgets qui fluctuent dans une proportion dépassant 1 pour 1000. La taille des organismes assujettis à la réforme ne changeant évidemment pas dans les mêmes proportions, une telle disparité suffit à démontrer la diversité d'appréhension de l'investissement à réaliser selon les structures. Tous les budgets sont-ils déterminés rationnellement en fonction des travaux à produire ? Le retour d'expérience montre que ce n'est pas toujours le cas, notamment dans les organismes de taille intermédiaire. Si certains d'entre eux ont initié, dès 2006 ou 2007, des budgets pluriannuels significatifs, beaucoup d'autres ont reporté les décisions budgétaires les plus structurantes à la fin du QIS5. De plus, les budgets 2011 étant généralement bouclés en amont,

cela reporte d'autant toute la charge d'adaptation à la réalité des travaux restant à entreprendre sur le seul exercice 2012.

CARACTÈRE QUASI STRUCTUREL

Entre ces extrêmes, force est de constater que le report de décisions budgétaires sur Solvabilité II possède encore, pour les petits et moyens assureurs, un caractère quasi structurel. Le secteur mutualiste et social,

qui dispose généralement de ratios de couverture Solvabilité I élevés, a probablement eu plus de mal que le secteur capitalistique à se convaincre que Solvabilité II était *a minima* une nécessité, voire une obligation. De ce point de vue, la crise financière n'a pas aidé les convictions à se construire, en démontrant les limites du dispositif Bâle II dans le secteur bancaire. Dans un tel contexte, Solvabilité II a souvent été compris par ces acteurs comme un simple chantier de conformité, aussi complexe soit-il.

Cette complexité a elle aussi été, en elle-même, un facteur

de report des décisions budgétaires. Devant la difficulté à cadrer les travaux restant à faire pour 2013, la détermination de nombreux budgets Solvabilité II s'est plus basée sur les seuils d'acceptation supposés des instances de gouvernance, qu'en fonction du coût réel de travaux – par ailleurs difficiles à évaluer. Sous cet angle, le principe de proportionnalité a sans doute eu un effet indésirable, puisqu'il a indirectement encouragé ce cadrage

Le budget consacré à Solvabilité II peut varier, toutes choses égales par ailleurs, selon le degré de préparation informatique de la structure, dans une proportion dépassant 1 pour 1000.

par le budget acceptable plutôt que par le résultat à produire. Si les organismes d'assurance avaient pu disposer de repères objectifs sur le niveau de budget à prévoir en fonction de la branche et du volume d'activité, le raisonnement aurait pu être productif. Mais cela n'a pas été le cas, malgré toute la pédagogie déployée par le régulateur et les groupements professionnels.

ADAPTATION, MAIS PAS EXONÉRATION

C'est donc avec le temps qu'a progressé la conscience diffuse de ces organismes que Solvabilité II va coûter plus

cher que prévu. L'effet de masse pouvant jouer, beaucoup comptent encore sur des mesures de transposition fortement adaptables. Aussi le régulateur multiplie depuis quelque temps les messages signifiant en substance : « adaptables, s'il le faut, mais exonératoires, en aucun cas ». Un message qui demandera toutefois, pour être totalement compris, que les mesures de transposition en droit français voient effectivement le jour. Ce qu'il ne faut surtout pas attendre pour prendre les bonnes décisions en matière de projet Solvabilité II.

Le QIS5 aura sans doute fortement accéléré cette prise de conscience. Même limité aux aspects quantitatifs du pilier 1, il aura tout autant démontré les aspects transversaux du projet – en mobilisant, par exemple, non seulement l'actuariat, mais aussi la comptabilité, la finance et les délégués –, que les investissements à faire en termes d'adaptation du système d'information. Ces derniers étant généralement jugés comme les plus importants par les décideurs. Il en devient presque regrettable que la mise en œuvre des piliers 2 et 3 n'ait fait l'objet d'aucun exercice d'impact. A titre d'exemple, la définition très variable de la mission des CRO (*chief risk officer*) dans les entités où ils sont déjà présents, avec intégration fréquente du contrôle interne dans la fonction, est symptomatique du manque



de visibilité sur ce qui reste à faire pour mettre en place ces deux piliers.

On ne peut donc à ce stade que recommander aux assureurs de taille intermédiaire, aux mutuelles et aux IP de vérifier que les bonnes décisions ont déjà été prises.

DEUX DÉCISIONS

La première bonne décision, c'est bien sûr d'initier, quels qu'aient été les travaux précédents, un diagnostic et un

projet de cadrage, afin d'évaluer avec rigueur le reste à faire d'ici 2013, et surtout les ressources nécessaires. C'est notamment en phase de cadrage qu'on pourra déterminer les capacités de mise en œuvre du principe de proportionnalité. Il faut bien souligner que ce dernier contribue fortement au cadrage, mais ne s'y substitue en aucune manière. Le cadrage ne devra, dans tous les cas, pas oublier de budgéter

la conduite du changement, car, quelle que soit la taille de l'organisme, c'est toute sa gouvernance et tous ses processus qui devront être réévalués dans une optique de conformité avec Solvabilité II. La mise en œuvre des piliers 2 et 3, notamment, mobilisera bien au-delà des services calculatoires et du top management.

Ce qui amène à la deuxième bonne décision à prendre, celle de doter le projet d'une

gouvernance forte, apte à sensibiliser les conseils d'administration comme à donner la priorité à la mobilisation dans toutes les directions de l'entreprise. Cela suppose bien sûr une organisation adaptée, mais surtout le choix d'un sponsor disposant de toute l'autorité nécessaire à ce challenge unique dans l'histoire de l'assurance. •

(1) Disponible sur www.optimind.fr, rubrique Actualités/Événements.