

**RÉFORME** En France, le niveau de préparation à Solvabilité II est encore très hétérogène, comme en témoigne l'étude « l'Argus »-Les Matinaux consultants. Si les petites structures, mutuelles et IP, sont en retard sur les grandes compagnies d'assurances, toutes ne sont pas à loger à la même enseigne. Certaines ont même déjà bien entamé le chantier.

# SOLVABILITÉ II

## Un enjeu à la portée de tous

**L**a réforme de Solvabilité II a franchi une étape cet été, avec la publication du projet de directive cadre. Pour un texte censé fixer les grands principes du futur cadre prudentiel de l'assurance, la première réaction du novice est une surprise, légitime : le texte publié par la Commission européenne compte... 374 pages. Les principes sont toutefois bien là, résumés en une quinzaine de pages. Et, finalement, diront les experts, par rapport aux dernières discussions, il n'y a pas ou très peu de nouveautés.

Autre élément important, l'annonce... d'un sursis. Il n'est en effet plus question de mettre en œuvre de la directive dès 2010. On glisse de plus de deux ans pour une mise en application par les États membres au plus tard en novembre 2012.

Une mesure qui tombe à point nommé pour nombre d'acteurs. L'urgence se fait un peu moins pressante, et les retardataires ont obtenu un répit. Mais c'est le dernier, car on voit mal le Parlement européen, qui va approuver la directive, accorder un nouveau délai de grâce qu'aucune autorité nationale n'a fait mine de demander.

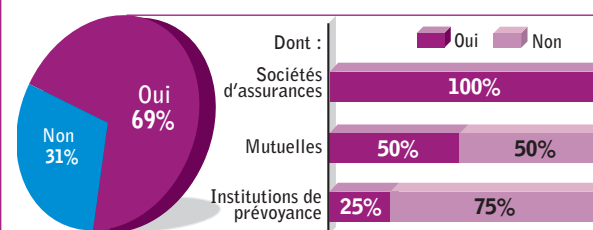
### Les petites structures s'abritent derrière les fédérations professionnelles

Pourtant, pour la majorité des acteurs du monde de l'assurance, qui n'ont pas les moyens de s'offrir un expert en Solvabilité II dont la fonction consiste à lire et étudier ces volumineuses documentations à temps plein, le casse-tête

### LA MOITIÉ DES MUTUELLES RESTE À LA TRAÎNE

Si la Commission européenne vient de donner un bol d'air aux assureurs en repoussant l'entrée en vigueur de Solvabilité II, le travail à faire reste important. Sur deux points essentiels, le contrôle interne et l'informatique, la moitié du marché au moins n'est pas prête. Alors que ce sont ceux qui vont demander le plus de temps et de moyens pour atteindre la conformité aux exigences des contrôleurs.

#### Avez-vous mis en place un dispositif de contrôle interne ?



Un faible nombre d'IP ayant répondu à la question, la proportion de celles qui se sont préparées est à prendre avec précaution.

SOURCE : LES MATINAUX CONSULTANTS - L'ARGUS



## MIEUX VAUT AVANCER GROUPÉS

L'étude «l'Argus»-Les Matinaux consultants a été réalisée auprès de 766 sociétés, mutuelles et institutions de prévoyance. 24% d'entre elles ont répondu.

**50%**

des participants appartiennent à un groupe et, parmi eux, 76% centralisent la problématique Solvabilité II au niveau de ce groupe.

**60%**

des structures hors groupe mutualisent le sujet au sein d'un groupement ou d'une fédération.

**59%**

c'est le taux d'entreprises où la personne en charge de Solvabilité II est directement rattachée au plus haut niveau hiérarchique de la structure.

**66%**

des répondants jugent la prise en compte de Solvabilité II dans la tarification «actuellement illusoire».

**48%**

des structures n'ont pas d'outil spécifique de contrôle des risques, et 35% se contentent d'outils bureautiques standards.

Solvabilité II peut s'apparenter au cauchemar. C'est pourquoi «l'Argus de l'assurance» a souhaité, en partenariat avec le cabinet de conseil Les Matinaux consultants, évaluer l'état d'avancement des assureurs français sur le sujet.

L'enquête réalisée cet été par le cabinet de consulting montre cependant que le dernier report était nécessaire. Sur les 766 structures d'assurances qui ont été interrogées, près du quart, soit 184, ont accepté de répondre. Et, parmi elles, le degré de préparation est très hétérogène.

«Le premier enseignement à tirer de cette enquête est la différence d'approche entre assureurs, mutuelles et institutions de prévoyance [IP]. Les grandes structures ont déjà commencé à travailler en profondeur. Alors qu'une bonne part des petites et moyennes structures semblent attendre et s'abritent derrière les fédérations professionnelles telles que la FNMF et le CTip», estime Jean-François Taieb, associé des Matinaux consultants. L'étude montre d'abord que 75% de ceux qui font partie d'un groupe (la moitié de l'échantillon) traiteront Solvabilité II au niveau des filiales, alors que le quart restant centralisera ce projet au niveau du

groupe. Fait qui ne surprendra personne, on s'aperçoit en outre que c'est parmi les grandes structures que la participation aux tests d'impact QIS («Quantitative Impact Studies») a été la plus importante (50% ont fait le QIS 3), que les structures moyennes prennent conscience des enjeux et participent de plus en plus (19% avaient fait le QIS 2, 38% ont fait le QIS 3), mais que les petites structures ont du mal à dégager des moyens pour participer aux études du CEIOPS (organe regroupant les contrôleurs européens) : 13% ont fait le QIS 1 et le QIS 3, 19% ont fait le QIS 2.

### Mutuelles et IP ont dû prendre le train en marche

Parmi les causes d'abstention, l'absence de compétences sur le sujet ou le problème de langue ont rebuté environ 80% de ceux qui ont renoncé à participer. Recruter des compétences sera un enjeu majeur pour la suite. D'autant que, pour la majorité de nos sondés, il apparaît que le dispositif de contrôle interne ne répond pas aux exigences de Solvabilité II et que, pour plus des trois quarts, l'informatique décisionnelle est, elle aussi, à remettre à niveau. Et ce sont les →

### 3 QUESTIONS À...

**DANIEL LENOIR**, directeur général de la FNMF



## «Nous avons un dispositif d'accompagnement»

### Pensez-vous que les petites mutuelles risquent d'être en retard sur Solvabilité II ?

Non, je crois qu'il y a actuellement une volonté implicite de certains organismes de conseils de dramatiser la situation, alors que nous ne savons pas encore ce qu'il y aura dans les mesures d'application du pilier 1 et du pilier 2. La FNMF a lancé des travaux sur les deux.

### Comment la FNMF prépare-t-elle ses membres ?

Nous avons mis en place un dispositif de réponse et d'accompagnement sur Solvabilité II dans lesquels sont menés un certain nombre de travaux sur le contrôle interne. Ces derniers sont animés par le système fédéral de garantie qui joue aussi chez nous un rôle de prévention. Sur la

base de ces travaux, nous mettrons en place un plan de formation des responsables des mutuelles.

### Le projet de directive contient-il des surprises pour vous et reste-il des points d'achoppement ?

Nous n'avons pas eu de vraie surprise, les dispositions prises étaient connues pour l'essentiel. Les modules du QIS 3 nous satisfont à peu près sur la santé. Mais il reste trois problèmes. D'abord, l'impact de la diversification, qui est, à notre avis, excessif. Ensuite, le traitement de l'épargne retraite, selon nous inadapté pour les mutuelles qui pratiquent la retraite. Et, enfin, le modèle doit être réaménagé afin de mieux appréhender les activités de prévoyance.

PROPOS RECUEILLIS PAR K.N.

→ petites et moyennes structures qui paraissent avoir le plus d'efforts à fournir, les mutuelles, en particulier, devant s'atteler à créer un contrôle interne.

Il est vrai que le décret du 13 mars 2006 n'avait rendu le contrôle interne obligatoire que pour les entreprises d'assurances telles que définies par l'article L. 310-1 du code des assurances. « Les mutuelles régies par le code de la mutualité, les institutions régies par le livre IX du code de la sécurité sociale et à l'article L. 727-2 du code rural ne sont pas soumises aux dispositions du présent code », stipule cet article. Mutuelles et IP régies par le code de la sécurité sociale n'étaient donc, jusqu'ici, pas concernées. Elles le sont désormais, et elles partent dans ce domaine avec un décalage par rapport aux autres assureurs.

### Messieurs les éditeurs, au travail !

Il semble que, « pour les assureurs de bonne taille, Solvabilité II est traité comme une opportunité, un levier pour optimiser la consommation de fonds propres, tandis que, chez certains petits acteurs, et en particulier parmi les mutualistes, Solvabilité II est abordé dans une simple logique

de respect des contraintes réglementaires », remarque Jean-François Taieb. « Sur le pilier 1, je pense que les petites mutuelles pourront être prêtes. Elles ont un modèle d'entreprise, des types d'affaires très proches, le schéma est le même pour la plupart d'entre elles », estime Jean-Charles Guéganou, associé chez Ernst & Young. Pour lui, cependant, « il y a des points qui, potentiellement, peuvent constituer des sujets de préoccupation, comme l'informatique, la documentation des procédures, l'approche plus complexe du risque ». Il constate d'ailleurs une prise de conscience : « Nous voyons de plus en plus de petites structures venir à nous pour s'informer. »

Créer ou approfondir un contrôle interne, mettre en place une informatique capable de récolter les données demandées et de s'assurer qu'elles

sont fiables et pertinentes sont des chantiers de première importance. L'autre facette de l'étude des Matinaux consultants (que ceux-ci acceptent de présenter gratuitement aux entreprises qui en feront la demande), c'est qu'il n'existe pas encore de solution toute faite. Les éditeurs de logiciels travaillent, et certains, comme Suadeo, semblent avoir pris un peu d'avance. Mais les outils sont loin d'être complets, ne serait-ce que parce qu'on ignore encore qu'elles seront précisément les demandes des autorités de contrôle. Il va falloir attendre le vote du Parlement européen, puis certainement encore des rounds de concertation avant que ne soient publiées les « mesures de niveau 2 ». Et gageons que ces sortes de décrets d'application auront une importance encore plus grande que la directive cadre. ●

**Les grosses structures traitent Solvabilité II comme une opportunité, les petites comme une contrainte réglementaire.**

KARIM NATOURI ET SÉVERINE CHARON

## LE CONTRÔLE INTERNE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Plus qu'un ensemble de règles, le contrôle interne est une méthode qui consiste à décomposer les processus qui forment la vie de l'entreprise pour les optimiser. C'est aussi une méthode de gestion, qui permet de mieux quantifier les risques, d'allouer du capital là où c'est nécessaire et de maîtriser son activité. Le but du contrôle interne est de rendre l'entreprise transparente pour son manager, d'éliminer les zones d'ombre et d'incertitude.

**CHANTIERS EN COURS** Du contrôle interne à l'adaptation des systèmes informatiques, la mise en place des projets s'étale sur plusieurs années. Pour les mutuelles, mieux vaut donc démarrer tôt pour être sûr d'arriver à l'heure.

## Trois mutuelles sur la **bonne** voie



### MUTUELLE BLEUE Création d'une commission de l'audit interne

**OLIVIER RAIMBAULT**, directeur général.

« Il faut changer de logique. Avec Solvabilité II, il faut passer à une logique de gestion dans laquelle nous devons dégager du résultat pour renforcer nos fonds propres. » Le profit pour les fonds propres, c'est effectivement une nouvelle motivation pour réaliser des performances.

#### CE QUI A ÉTÉ FAIT

La Mutuelle bleue a déjà mis en place un contrôle interne. Elle crée une commission de l'audit interne. Elle a aussi renforcé ses capacités actuarielles par recrutement. Et mobilise des groupes de travail sur l'informatique.

#### CE QUI RESTE À FAIRE

La mutuelle doit poursuivre son effort pour enrichir son contrôle interne. Elle veut également dépasser le cadre de Solvabilité II pour faire évoluer son informatique au-delà des seules exigences issues des orientations des régulateurs. Elle doit analyser son besoin éventuel de modèle interne partiel.

**S**ur le parcours qui mène à Solvabilité II, certaines sont sur la bonne voie et les exemples d'une bonne gestion du projet ne manquent pas. « Nous essayons de ne pas être en retard », indique simplement Christian Germain, directeur général de la CCMO. La Mutuelle de l'Oise a fait ses calculs sur la base du QIS 2 : ses 240 % de marge de solvabilité fondraient en se réduisant au pire à 107 % seulement.

Le test est donc réussi. « Nous ne courons pas de risque, mais nous ne pouvons pas crier "cocorico" pour autant », estime Christian Germain. Pourtant, entre le QIS 2 et le QIS 3, les règles ont déjà changé et il est probable que la CCMO fera mieux que 107 %. La CCMO ne s'est pas contentée de se tester. Elle a commencé à approfondir un contrôle interne qui était déjà en construction. Elle a recruté un sta-

tisticien pour mieux connaître son portefeuille et bien maîtriser le risque de vieillissement. Elle travaille également avec un actuaire conseil. Et elle a créé un service facturation à part entière, cette dernière étant auparavant traitée par le service du recouvrement. Des efforts importants pour une mutuelle de 120 salariés.

#### L'allié qui tire vers le haut, on ne fait pas qu'y penser très fort

Le chantier avance donc. Mais les problèmes posés sont difficiles à résoudre. La politique tarifaire, par exemple, va être directement influencée par Solvabilité II. Pour une mutuelle, même de bonne taille, il faudrait en effet décider des augmentations de tarifs au cas où les « fonds propres » seraient trop justes. Celles-ci doivent être acceptées →



**CCMO**

**CHRISTIAN GERMAIN,**  
directeur général.

## Recrutement d'un statisticien et travail avec un actuaire

### CE QUI A ÉTÉ FAIT

La CCMO (Mutuelle de l'Oise) a mis en place un système de contrôle interne. Elle a aussi procédé au recrutement d'un statisticien, afin de mieux maîtriser le risque de vieillissement. Elle travaille avec un actuaire conseil sur ses engagements et elle a créé un service facturation.

### CE QUI RESTE À FAIRE

Elle va encore approfondir son contrôle interne. Elle doit poursuivre ses travaux sur son système d'information. Elle veut également se servir de Solvabilité II pour tenter de nouer des partenariats avec d'autres mutuelles lui offrant, si possible, un réseau national.

→ par le conseil d'administration. Mais, en l'absence de certitudes sur ce que seront les règles d'application de Solvabilité II, il est encore difficile de prendre une telle décision. Elle est probablement pour l'heure superflue, mais, si elle devenait nécessaire, il faudrait pouvoir la calibrer.

Solvabilité II pousse Christian Germain à se reposer la question d'une alliance. «Un partenariat n'est pas obligatoire.

Mais, si nous voulons continuer à croître, il nous faut nous développer nationalement. Et, donc, trouver un allié suffisamment puissant qui nous permette d'offrir nos produits à tous les Français. Et nous n'avons pas encore trouvé le partenaire qui nous conviendrait.»

### Entre modèle interne ou formule standard, le futur se construit déjà

C'est la fusion entre la Mutuelle de Seine-et-Marne et la MGCIA qui a donné naissance à la Mutuelle bleue. Pour cette dernière aussi, le test de passage au QIS 2 est positif. «Et le QIS 4 devrait être encore moins gourmand en fonds propres», espère Olivier Raimbault, directeur général de la mutuelle. Le contrôle interne est aussi, déjà, une réalité ici. Il va s'approfondir et s'accompagner de la création d'une commission de l'audit interne. «Il faut aussi changer de logique. Avec Solvabilité II, il faut passer à une logique de gestion dans laquelle nous devons dégager du résultat pour renforcer nos fonds propres», remarque aussi Olivier Raimbault. Le profit pour les fonds propres, c'est effectivement une nouvelle motivation pour réaliser des performances.

Pour autant, la Mutuelle bleue ne va pas sacrifier à la mode du modèle interne. «Je pense que nous ne pourrions aller vers un modèle interne que si nous y trouvons un avantage réel. Nous nous dirigerons probablement vers la formule standard. Se doter d'un modèle interne et l'entretenir risque d'être très lourd à assumer», juge Olivier Raimbault. Le directeur général de la Mutuelle bleue ne veut d'ailleurs pas limiter son champ de vision au problème réglementaire : «Pour notre informatique, la question est plus large que les besoins générés par Solvabilité II. Notre système doit pouvoir s'adapter, absorber notre croissance et nous allons commencer à travailler sur son évolution à partir de 2009.»

La Mutuelle bleue est au milieu du parcours. Le contrôle interne, le renforcement des capacités actuarielles, la mobilisation de groupes de travail sur l'informatique, cela a un coût et demande des efforts. «Mais ce qui est très intéressant pour l'entreprise, c'est de devoir projeter son activité dans le futur. Nous avons déjà un plan à cinq ans, c'est un outil que nous utilisons beaucoup et Solvabilité II nous renforce dans cette logique», estime Olivier Raimbault.

Prendre les devants, ne pas se laisser endormir par les retards des superviseurs européens (CEIOPS) et de la Com-

mission pour maîtriser le rythme et le coût des évolutions, ce sont les points communs entre la CCMO et la Mutuelle bleue. C'est aussi ce que veut faire Vauban-Humanis. Il est vrai que son directeur financier, Didier Bonneau, a eu, dans une autre entreprise, la charge d'un projet « Sarbannes-Oxley ». Une expérience bien utile. Aussi a-t-il fait réaliser deux études par des conseils extérieurs. La première sur le pilier 1 de Solvabilité II et sur le chemin encore à parcourir pour atteindre le niveau probablement nécessaire de contrôle interne. La deuxième sur le besoin, ou pas, de fonds propres pour répondre aux nouvelles exigences.

### Manger au lieu d'être mangé : voilà la carotte qui fait aller de l'avant

« Nous avons d'ores et déjà fait former par les consultants les personnels avec lesquels ils devaient travailler. Il faut que Solvabilité II se transforme en opportunité pour nos collaborateurs. Le projet doit nous amener à améliorer notre sens de la gestion du risque et nous donner un avantage compétitif », explique Didier Bonneau.

Le directeur financier de Vauban-Humanis sait déjà, grâce aux études, qu'il va lui falloir renforcer son contrôle interne, en détaillant encore plus ses procédures. Il doit aussi se poser la question du modèle interne ou de la formule standard. Tout naturellement, c'est vers cette dernière qu'il pencherait. Mais Vauban-Humanis a toujours eu une gestion actif-passif très dynamique. Et pour la conserver, il faudra peut-être en passer par un modèle interne, au moins partiel,

si la formule standard ne s'avérait pas suffisamment adaptée sur ce point.

Il reste cependant une motivation essentielle pour se lancer très tôt dans Solvabilité II. L'avantage concurrentiel dans le jeu d'alliances et de fusions que le projet européen va renforcer. Depuis 1999 au moins, les mutuelles du code de la sécurité sociale et les IP se sont lancées dans les grandes manœuvres. Cela ne va pas s'arrêter. Bien au contraire. Et les structures qui sauront les premières maîtriser le nouvel environnement prudentiel pourront servir de pôles de ral-

## VAUBAN-HUMANIS

### Préparation d'un plan d'action détaillé



**DIDIER BONNEAU**, directeur financier.

#### CE QUI A ÉTÉ FAIT

Vauban-Humanis a mis en place un contrôle interne. Elle a fait procéder à deux études sur le pilier 1 et le pilier 2 pour savoir ce qu'elle avait encore à faire. Elle a commencé la formation de ses personnels. Et prépare un plan d'actions détaillé.

#### CE QUI RESTE À FAIRE

Il lui faut elle aussi améliorer son contrôle interne. En matière informatique, la mutuelle veut mettre en place une architecture qui permette une vraie relation entre la notion de risque et la marge de solvabilité, afin de suivre l'impact de l'un sur l'autre.

liement aux autres. Celles qui s'y seront prises trop tard, sans pourtant être en panne de solvabilité, comme celles qui auront brutalement besoin de renforcer leurs fonds propres pourront alors raccrocher les wagons de celles qui auront pris une longueur d'avance.

Certes, après le QIS 2, la voix de la FNMF a été entendue. La spécificité des mutuelles santé a été prise en compte. Mais le nouveau système est perfectible. Et l'étude des Matinaux consultants et de « l'Argus » montre que les compétences manquent dans les mutuelles. Le travail de la FNMF va grandement simplifier la tâche de nombreuses structures. Cependant, à un moment ou à un autre, il faudra adapter ce travail à chaque structure.

Recruter, ou former, des spécialistes du contrôle interne, des informaticiens et des auditeurs, analyser l'existant, mettre en place ledit contrôle interne, un système de recueil et de traitement des données, tout cela sera long. Il faut commencer maintenant. Déjà, quelques entreprises se sont regroupées pour répondre aux QIS.

C'est un mouvement qui continue et qui participe à l'évolution de l'assurance en France. On y voit des alliances inimaginables il y a quelques années seulement, comme celle de La Mondiale et d'AG2R. Avec Solvabilité II, il faut s'attendre à de nouvelles opérations surprenantes. ● K.N.

**Recruter des spécialistes du contrôle interne, des informaticiens et des auditeurs, mettre en place ledit contrôle interne, tout cela sera long. Il faut commencer maintenant.**