

Les Echos de SeaBird

OCTOBRE 2017

LE CABINET DE CONSEIL DES DIRECTIONS FINANCIÈRES & MÉTIERS DU MONDE DE L'ASSURANCE

EDITO

Face aux réglementations tous azimuts, il faut garder le cap ! Bien délimiter et coordonner ses projets, ordonner les priorités. C'est vrai pour la mise en œuvre de la Directive Distribution Assurance, qui recoupe certains autres textes. C'est également vrai pour la délégation de gestion en matière de comptabilité des placements, comme en ont témoigné les participants à notre récente table ronde sur ce sujet. C'est vrai enfin pour toutes les missions conduites en mode projet par nos consultants. Nos interventions s'inscrivent aussi au cœur des métiers, à l'instar d'une mission en inventaire IARD ou d'une étude comparative pour le choix d'un outil front to back.

SOMMAIRE

> ACTUALITÉ DU SECTEUR

La DDA, des enjeux à bien mesurer

> ACTUALITÉ DU CABINET

Déléguer sa comptabilité des placements, une solution pour des besoins bien définis

> ACTUALITÉ DES MISSIONS

> NOS PUBLICATIONS / NOS ÉVÉNEMENTS

> CHIFFRES CLÉS

ACTUALITÉ DU SECTEUR

LA DDA, DES ENJEUX À BIEN MESURER

Sans constituer une révolution, la Directive Distribution Assurance impose une revue de nombreux processus, de la conception à la commercialisation des produits d'assurance, en passant par l'information des clients ou la mise en place d'une gouvernance produits ou de politiques de distribution.

La Directive Distribution Assurance (DDA), qui doit être transposée par les Etats membres de l'Union européenne d'ici au 23 février 2018, renforce les règles de protection des consommateurs en matière de distribution de produits d'assurance. Transparence sur les produits et les rémunérations, information du client, devoir de conseil, prévention des conflits d'intérêt, formation des équipes sont au cœur de ce texte.

La Directive renforce les obligations en matière d'information précontractuelle, impose l'élaboration d'une gouvernance des produits et d'un dispositif de gestion des conflits d'intérêt, confirme le principe de vente saine. Enfin, elle exige que les équipes impliquées dans la distribution des produits d'assurance suivent une formation de 15 heures chaque année.

C'est ainsi toute la chaîne de distribution des produits qui est concernée. Ces nouvelles obligations, qui recourent, pour certaines, les règles de PRIIP's et de Mifid2, impliquent de nombreuses directions : Conformité, Ressources humaines, Technique, Marketing et Distribution ou encore Systèmes d'information. Surtout, la DDA vise à la fois les sociétés d'assurance mais aussi les intermédiaires – parmi lesquels les comparateurs -, les produits d'assurance vie, la non vie et la réassurance. Pour le périmètre non vie, le « devoir de conseil » constitue une petite révolution.

Trois types de chantiers peuvent ainsi être identifiés. Le premier concerne les processus commerciaux et la relation clients, le second la conception des produits et leur évolution, le troisième la compétence des équipes.

Transparence et devoir de conseil

En matière de processus commerciaux, la DDA impose une transparence sur les coûts, honoraires et commissions perçues par tous les acteurs – y compris les comparateurs - ainsi que les éventuelles relations contractuelles liant le distributeur à une compagnie donnée. Un document d'information sur le produit d'assurance (DIPA) devra également être transmis aux clients avec des indications claires et objectives sur les caractéristiques du produit.

Si cette information est déjà largement disponible pour les produits d'assurance vie, l'impact sera plus significatif pour les produits d'assurance non vie.

Les acteurs devront en outre mettre en place, pour l'ensemble de leurs produits, une politique de prévention des conflits d'intérêt, liés notamment aux modes de rémunération des réseaux de distribution. Si le mode de rémunération des commerciaux n'en sera pas nécessairement bouleversé, une analyse des pratiques et de leur adéquation avec la nouvelle réglementation sera un minimum, en particulier chez les bancassureurs qui gèrent toute la chaîne de vie des produits.

Enfin, la directive généralise ce qui existe déjà largement dans le domaine bancaire : le devoir de conseil. En clair, le distributeur doit s'assurer de la conformité du contrat d'assurance proposé aux exigences et besoins formulés par le client, via un questionnaire à élaborer et insérer dans les processus de relation client.

Gouvernance et surveillance produits

Autre nouveauté, la DDA exige l'élaboration d'une gouvernance des produits. Pour chaque produit, les concepteurs devront identifier un marché cible et définir la stratégie de distribution la plus adaptée. Ces éléments devront être revus périodiquement pour s'assurer de l'adéquation du dispositif. En revanche, cette gouvernance ne s'applique qu'au niveau du contrat : les intermédiaires d'assurances ne seront pas tenus de réaliser un test de gouvernance produit à chaque versement ou arbitrage sur un fonds d'assurance vie en Unités de compte (UC).

Compétences et formations des équipes

Enfin, la DDA prévoit une montée en compétence des équipes commerciales comme des personnels en amont, qui conçoivent les produits. Identifier les populations cibles, établir des parcours de formation constituent les chantiers prioritaires dans ce domaine, sans oublier l'analyse des impacts sur l'organisation des équipes.

L'ampleur des chantiers à mener est très variable d'une entité à l'autre mais une mise en conformité sera nécessaire chez chacun. La coordination sera un enjeu central pour une réforme qui implique une multiplicité d'acteurs et s'insère dans un jeu de réglementations parfois superposées. Le tout sans oublier les enjeux de la RGDP (Règlement européen sur la protection des données personnelles) !



Othmane Bahi, consultant
avec **Caroline Lechantre**

ACTUALITÉ DU CABINET

DÉLÉGUER SA COMPTABILITÉ DES PLACEMENTS, UNE SOLUTION POUR DES BESOINS BIEN DÉFINIS

La diversification des actifs liée à un environnement de taux bas s'ajoute à une pression réglementaire accrue, à la multiplication des reportings et à la pression sur les délais de clôture pour mettre à rude épreuve la flexibilité et l'expertise des services de comptabilité des placements. Dans ce contexte, la délégation de gestion apparaît comme une solution potentielle pour répondre à ces nouveaux enjeux.

La table ronde* récemment organisée par **SeaBird** a permis, grâce à l'éclairage apporté par des professionnels du secteur, de mieux cerner l'intérêt et les limites du recours à la délégation de tout ou partie d'une filière actifs. Il en ressort que, si les bénéfices escomptés sont bien au rendez-vous, cette option ne répond pas à tous les besoins et doit être étudiée en détail avant de s'y engager.

Identifier les sujets pertinents

Le choix d'externaliser la comptabilité des actifs doit principalement tenir compte de facteurs clés tels que l'importance des volumes à traiter ou la complexité des placements. Par ailleurs, les économies de coûts de gestion mais aussi de maintenance ou d'évolution des outils constituent un puissant moteur de délégation.

A l'inverse, la gestion interne permet de limiter les impacts sur le personnel et de mutualiser les coûts du système d'information au niveau du groupe. Elle permet également de préserver, voire de renforcer, les compétences au sein des équipes, pour une réactivité plus grande.

Aussi l'externalisation est-elle bénéfique dans le cas d'activités industrialisées, fluides et à faible valeur ajoutée (enregistrement des opérations en particulier sur les fonds Euro, écritures comptables...). Elle paraît moins pertinente pour des données issues de sources multiples (adossement actif-passif), d'UC ou encore sur des sujets personnalisables par chaque assureur (Instruments financiers à terme – IFT- par exemple).

Veiller à une gouvernance dense

Quelle que soit l'ampleur des activités déléguées, les retours d'expérience mettent en lumière la nécessité d'une gouvernance exigeante, avec des jalons très réguliers et des échanges quotidiens. Concrètement, non seulement les comités de pilotage doivent être fréquents mais la remontée des besoins doit être formalisée afin d'assurer la plus grande transparence et une bonne réactivité. Dans la relation avec le prestataire, les obligations qui incombent à ce dernier doivent être détaillées dès la contractualisation et relever d'une logique de résultat.

Un dialogue tripartite, incluant l'éditeur de logiciel concerné, peut utilement être mis en place afin de mieux communiquer ses besoins, par exemple sous la forme de clubs utilisateurs.

Montée en compétence des équipes

Durant la phase de migration, le recours à des équipes projets dédiées est privilégié afin de permettre aux équipes de production de faire face à leurs tâches courantes, en n'étant mobilisées que ponctuellement pour exprimer les besoins et prendre connaissance de leur futur outil. Dans le même objectif, la phase de gestion en parallèle des deux outils (« parallel run ») doit être la plus courte possible.

La montée en compétences des équipes internes constitue un enjeu majeur pour les organisations. D'autant que les tâches du « back office », en plus d'une technicité accrue, ont évolué vers davantage d'analyse et de conduite du changement. Les évolutions à venir (IFRS 9, IFRS 17, QRT de Solvabilité 2) renforcent encore cette nécessité. Il apparaît donc absolument nécessaire de préserver et même renforcer les savoir-faire en interne, y compris quand le choix de la délégation est fait.

* « Gestion propre ou gestion déléguée : quel avenir pour la fonction des placements »
Conférence débat du 13 juin

 [VOIR LE COMPTE RENDU VIDÉO](#) sur la chaîne Youtube de SeaBird



ACTUALITÉ DES MISSIONS



ÉTUDE COMPARATIVE POUR LE CHOIX D'UN OUTIL FRONT TO BACK

Un dispositif de trois consultants accompagne un groupe d'assurance international dans le choix de son outil « front to back ». L'outil utilisé actuellement ne donnant pas pleinement satisfaction, un consultant senior et bon connaisseur des instruments financiers et de la gestion de projet pilote une étude comparative avec plusieurs autres solutions logicielles afin de rédiger un RFP (Request for proposal). Il est épaulé par deux consultants junior qui organisent des démonstrations d'outils aux utilisateurs, animent l'équipe projet et élaborent une grille comparative des éditeurs pour identifier les outils répondant le mieux aux besoins de ce client, qu'il s'agisse de qualité et de fiabilité des reportings, de sécurité des données ou encore de dialogue entre l'outil « front to back » et les outils de gestion du groupe.



DÉPLOIEMENT D'UN PLAN DE REMÉDIATION OFAC

SeaBird accompagne l'entité Dommages d'un bancassureur pour la mise en place d'un plan de remédiation Ofac (Office of Foreign Assets Control, organe de contrôle qui dépend du Département du Trésor des Etats-Unis) lié à la réglementation internationale sur les embargos. **SeaBird** inscrit son intervention dans le cadre de l'amélioration des procédures et des processus de cette entité pour les mettre en conformité avec les exigences exprimées par l'Ofac. Transversal, le projet requiert une bonne connaissance des produits d'assurance Dommages mais aussi du contexte juridique international dans lequel s'inscrit ce plan. Il inclut une évaluation des processus existants mais aussi des risques encourus en fonction des transactions financières opérées sur l'année écoulée.



ÉLABORATION DES QRT NON VIE AU SEIN D'UNE DIRECTION TECHNIQUE/INVENTAIRE

Au sein de la direction technique d'un bancassureur, **SeaBird** réalise des travaux d'inventaire en vue de renseigner les QRT Non Vie, notamment concernant la répartition de la charge de sinistres, la distribution des sinistres et les risques de souscription. **SeaBird** travaille également sur l'optimisation de reportings de sinistralité, en s'assurant de la qualité des données (identification des sources SAS utilisées, méthodes employées, cohérence entre les reportings et les ratios). L'intervention inclut enfin des travaux en tarification sur le périmètre Dommages : analyse des options proposées aux clients, modélisation sous SAS des préconisations existantes, travaux d'analyse et propositions d'amélioration en Auto et MRH.

L'un des enjeux de cette intervention est aussi managérial : il s'agit de sensibiliser les équipes opérationnelles à leur rôle et à leur responsabilité dans la qualité des données.



GESTION DE PROJET COMPTABLE DANS LE CADRE D'UN RAPPROCHEMENT D'ENTITÉS

Au sein d'un groupe de protection sociale, **SeaBird** accompagne les équipes de la MOA Direction Comptable pour piloter les projets du périmètre Prévoyance Santé : intégration d'une nouvelle entité en santé, mise en œuvre de la DSN ou encore mise en place d'une nouvelle offre santé individuelle pour le groupe. **SeaBird** rédige les cahiers des charges en liaison avec la comptabilité, pilote les ateliers de travail avec le métier, prépare et anime les comités de projet, participe aux comités de pilotage, procède au paramétrage de l'interpréteur comptable pour intégrer les flux de l'ensemble des entités de ce périmètre dans le SI comptable groupe. **SeaBird** formalise également la stratégie de test en vue de l'intégration des flux de gestion.

NOS ÉVÉNEMENTS

14 septembre 2017

SOIRÉE ALUMNI

28 septembre 2017

SOIRÉE SOLVA

1^{ère} édition de la Soirée Oeno-Logique et Variations Aromatiques

À VENIR → jeudi 7 décembre

CONFÉRENCE DÉBAT

« Développement de la filière UC :
quels challenges pour les assureurs ? »



Inscription



Aurélie Pasquier
apasquier@seabird.net

NOS PUBLICATIONS

> METTRE EN PLACE LES ETATS NATIONAUX SPÉCIFIQUES
> IFRS 9 : QUELLES MODALITÉS, QUELS ENJEUX ?

.....
> DISPONIBLES SUR DEMANDE



CONTACTS

ASSOCIÉS



François de Bosschère
fdeboschere@seabird.net
06 99 32 20 09



François Maillard
fmaillard@seabird.net
06 64 24 15 85

CONSULTANTS EXPERTS

RESPONSABLES PÔLES D'EXPERTISE



Franck Domrane
fdomrane@seabird.net



Nicolas Desport
ndesport@seabird.net

FINANCE

Jérémie Vannier
Comptabilité d'assurance
jvannier@seabird.net

Julien Fermaud
Comptabilité d'assurance
jfermaud@seabird.net

Pierre Passiketopoulos
Rija Raveloson
Multinormes et Réglementaire
ppassiketopoulos@seabird.net
raveloson@seabird.net

Mathilde des Courtis
Investissements dans l'assurance
mdecourtis@seabird.net

ACTUARIAT/RISQUE

Antoine Badillet
Actuariat
abadillet@seabird.net

Julia Sassano
Contrôle interne, gestion des risques
jsassano@seabird.net

TRANSVERSE

Phuong-Lan Murie
Organisation, SI, Gestion de projet
pmurie@seabird.net

Florian Solaz
SAS
fsolaz@seabird.net

Responsable de la rédaction : Caroline Lechantre
Comité de relecture : François Maillard et Cyrille Vu

CHIFFRES CLÉS

750 missions
réalisées en 12 ans

Chiffre d'affaires
31/08/2017 **18 M€**

*3% de la masse salariale
consacrée à la formation*

Une
**croissance
annuelle**
à deux chiffres



130
collaborateurs
31/08/2017


CHARTRE
DE LA
diversité
EN ENTREPRISE

34 ans
âge moyen des collaborateurs

Des consultants issus
de grands cabinets d'audit
et diplômés de grandes
écoles



ESSEC | HEC | ESCP | EXPERTISE
COMPTABLE | DAUPHINE | ENSAE |
CENTRALE | ISFA | SUPELEC | ISUP |
ARTS ET MÉTIERS | SCPO | NEOMA

