



## Réactions

# Contrôle interne, l'affaire de la Société générale peut servir aux assureurs

● Par Christophe Eberlé, actuaire, président d'Optimind

*De la limite du contrôle interne, un nécessaire enseignement sur la bonne gouvernance applicable à Solvabilité II.*

La réforme européenne Solvabilité II suscite désormais l'attention de tous les acteurs de l'industrie de l'assurance. Le projet de directive publié en juillet 2007 en a fixé les principes, et les études quantitatives d'impacts se succèdent, QIS3 en 2007, QIS4 pour cette année, et QIS5 confirmé pour 2009. Les procédures techniques et quantitatives des mesures du risque et de contrôles internes ne peuvent pas encadrer toute la marche de l'entreprise : l'incident hors normes intervenu en début d'année au sein de la banque d'affaires de la Société générale, soumise à Bâle II, dont Solvabilité II s'inspire significativement, est un événement qui doit être analysé à la lumière des travaux en cours sur la réforme européenne de la solvabilité du secteur de l'assurance. Au-delà des progrès réalisés sur les aspects quantitatifs, nous constatons que, pour les techniciens et experts de haut niveau des compagnies, les exigences qualitatives dictées par le deuxième pilier sont moins stimulantes que les explorations calculatoires du premier pilier. Attention, il est cependant impératif que la gouvernance générale, l'Enterprise Risk Management (ERM), soit réellement adaptée dans l'objectif d'encadrer toutes les mesures sous-jacentes au premier pilier. Etre en mesure d'appliquer strictement le contrôle interne, et à tout moment, est le challenge des managers et dirigeants des organismes d'assurance. Ils ne doivent pas perdre de vue qu'une entreprise est avant tout un maillage humain nécessitant un encadrement et une responsabilisation de chaque acteur.

En somme, même s'il n'est pas question de contrôler le contrôle interne, il est important de prendre en compte les aspects humains plus qu'ils ne le sont actuellement. Cela reste le meilleur moyen de prévenir les dérives constatées dans le secteur bancaire.

Quelques pistes de réflexion peuvent être envisagées :

- le Ceiops définit les fonctions métiers attendues et leurs caractéristiques (*Risk Management and Other Corporate Issues*, Ceiops-PII-11/07, 17 July 2007). Il est fondamental que les textes décrivent également les interactions entre les fonctions, les principes concrets applicables au management des hommes ainsi que les procédures de contrôle du management. Dans le cas de la Société générale, le contrôle interne, externe aux directions métiers, aurait dû être alerté sur les seuls quatre jours de congés annuels du trader, révélateurs d'un refus de confier ses positions à un autre trader. Cela aurait certainement suffi à enrayer la mécanique infernale du poker menteur financier ;
- l'organisation des compagnies doit être modifiée structurellement à travers la mise en œuvre de directions des risques opérant transversalement dans l'entreprise. La direction des risques,

rattachée à la direction générale, doit autant pouvoir se positionner en tant que fournisseur qu'en tant que client des autres directions sur les livrables propres à Solvabilité II. Plus généralement, la réforme doit être désenclavée des seuls services et experts dédiés, et se répandre dans toutes les directions de l'entreprise, pour responsabiliser l'ensemble des collaborateurs impliqués dans la chaîne de valeur de l'entreprise ;

– le recours aux conseils est un moyen utile et nécessaire pour intégrer et gérer de tels chantiers. Cependant, il est fondamental que le conseil externe se positionne comme une assistance à la mise en œuvre de la réforme et non pas en tant que pilote du projet : continuer dans cette voie, comme on peut le constater dans certains cas, comporte un risque important pour la compagnie

de ne pas diffuser la réforme, de ne pas s'approprier ses principes majeurs, notamment pour le contrôle interne ;

– le périmètre d'application de la réforme est plus large que les seuls assureurs et réassureurs : les fournisseurs des compagnies devront également mettre en œuvre une méthodologie adaptée au *Risk Management* de leurs clients, en rapport avec les attentes du contrôle interne ;

– la rémunération variable des collaborateurs clefs doit être proportionnée aux responsabilités collectives du groupe, ou du sous-groupe, de manière à dégager une corrélation entre la performance individuelle et celle de l'entreprise. La rémunération variable se doit également de respecter des critères clairs d'évaluation axés sur des objectifs bien compris du collaborateur. En intégrant le respect et la qualité attendus par le contrôle interne des compagnies d'assurances dans ces critères, les dirigeants peuvent faire de la rémunération variable un outil de gestion des risques, véritable pierre angulaire de la valeur ajoutée d'une organisation en charge de piloter les risques.

Les enseignements et réflexions issus du secteur bancaire sont à prendre en compte dans le processus actuel de consultation du Ceiops sur Solvabilité II. Les efforts à fournir dans les prochaines années sont finalement plus qualitatifs que les tendances quantitatives constatées en ce moment. Tout comme la conduite automobile, l'œil ne doit pas être rivé sur le compteur de vitesse, c'est la route qu'il faut regarder dans le respect des règles de circulation : la mesure n'est qu'un outil parmi d'autres pour arriver à destination ! ■

### Vous voulez réagir ?

Adressez-nous vos réactions à l'actualité juridique et actuarielle.  
Christophe Lafontaine, LTA – clafontaine@groupe liaisons.fr