



DÉC.
2019

IFRS 17.

Transition : une appropriation des différents enjeux pour une meilleure maîtrise de la communication financière

La mise en application de la norme IFRS 17, reportée à date en 2022, nécessite une année de transition lors de laquelle les assureurs devront publier leurs comptes IFRS 17 tout en assurant une année comparative. L'année de transition marquera alors le passage d'un bilan IFRS 4 à un bilan IFRS 17. L'évaluation des passifs d'assurance évoluant drastiquement, tout comme les vecteurs de reconnaissance du résultat, la maîtrise du bilan de transition revêt une importance capitale pour la communication financière de l'année de transition mais également pour le résultat des années à venir.

Ainsi, Optimind vous présente au travers de cette publication les principaux concepts et principales problématiques à appréhender afin de réaliser un exercice de transition conforme aux ambitions stratégiques et d'assurer une application pérenne de la norme.

Publication réalisée par l'Expertise Center Pilotage & Modélisation Multinormes

R&D

EXPERTISE CENTER PILOTAGE & MODÉLISATION MULTINORMES

L'Expertise Center Pilotage & Modélisation Multinormes concentre une trentaine de consultants et managers travaillant sur les problématiques de modélisation de l'activité assurantielle, en cohérence avec les normes réglementaires (Solvabilité 2, ICS) et comptables (IFRS, French GAAP), à des fins de pilotage

stratégique multinormes. L'EC réalise des travaux de veille normative, de R&D et de benchmarks, contribue à la formation de nos équipes et à notre communication, et intervient comme support aux interventions afférentes à ses thématiques d'intérêt.

2

La transition : point de départ d'une nouvelle communication financière

3

Mise en œuvre de la transition : des problématiques opérationnelles aux enjeux stratégiques

8

Pilotage du chantier transition : des enjeux organisationnels et de qualité de la donnée

10

Transition, une montée en puissance progressive et anticipée

La transition : point de départ d'une nouvelle communication financière.

Publiée par l'IASB¹, organisme chargé de l'élaboration des normes comptables internationales, la norme IFRS 17 s'applique en remplacement de la norme transitoire IFRS 4 phase 1, et répond à des enjeux d'harmonisation des pratiques, de comparabilité et de transparence des états financiers de 450 groupes assureurs et réassureurs cotés ou émettant de la dette cotée.

Initialement prévue le 1^{er} janvier 2021, l'entrée en vigueur de la norme a été décalée d'une année par l'IASB. Toutefois, par le biais des réponses aux propositions d'amendements de 2019, une importante partie des acteurs du marché ont exprimé leur volonté de bénéficier d'un report supplémentaire d'un an. L'IASB ne confirmera formellement qu'à mi-2020 ce nouveau report. Toutefois la plupart des acteurs ont déjà intégré dans leur feuille de route ce report supplémentaire d'un an.

Lors de l'entrée en vigueur de la norme, les assureurs devront publier leurs comptes IFRS 17 tout en assurant une année comparative, l'année de transition marquant le passage d'un bilan IFRS 4 à un bilan IFRS 17.

► Figure 1 : Passage du bilan IFRS 4 au bilan IFRS 17

Bilan IFRS 4		Bilan IFRS 17	
Actif IAS 39	Passif IFRS 4 Phase 1	Actif IFRS 9	Passif IFRS 17
Placements comptabilisés sous IAS 39	Capitaux propres	Placements comptabilisés sous IFRS 9	Capitaux propres
	Provisions techniques		CSM
	Shadow accounting		RA
			BE

IFRS 17 vise à corriger les inadéquations entre l'évaluation de l'actif et du passif présentes sous IFRS 4, en proposant notamment une évaluation économique des provisions techniques, assurant ainsi une meilleure cohérence avec l'évaluation de l'actif.

La nouvelle norme repose sur des fondamentaux proches de ceux de la directive Solvabilité 2, tels qu'une évaluation du passif d'assurance basée sur une approche prospective des flux de trésorerie en juste valeur. Bien qu'IFRS 17 et Solvabilité 2 présentent des notions communes, des divergences demeurent, telles que :

- le périmètre et l'actualisation des flux du *Best Estimate* (BE) ;
- la *Risk Margin* (RM) sous S2, laisse place au *Risk Adjustment* (RA) sous IFRS 17 pour lequel la méthodologie « cost of capital » n'est pas imposée par la norme ;
- le passif IFRS 17 introduit un nouvel élément : la marge de service contractuel (CSM).

La CSM se caractérise par l'annulation des profits attendus à la souscription et une libération en résultat d'assurance au rythme des services rendus. Elle doit être évaluée à chaque exercice IFRS 17 à la maille de calcul définie par la norme, à savoir l'unité de mesure.

Élaborer un bilan IFRS 17 à la transition, revient donc à évaluer un BE, un RA et une CSM à cette date. Contrairement aux BE et RA évalués selon une approche prospective, l'évaluation de la CSM se calcule quant à elle selon un mécanisme d'enroulement bien précis. La CSM de fin de période est calculée à partir du montant d'ouverture auquel s'ajoute un certain nombre d'ajustements dont le relâchement en résultat. Dans le cadre de la transition, cela signifie que la CSM dépend en principe d'une « CSM d'origine », c'est-à-dire calculée à la souscription du contrat.

Trois méthodes de valorisation de la CSM de transition sont introduites par IFRS 17 :

- la **méthode rétrospective complète** (*Full Retrospective Approach - FRA*) qui repose sur le principe que la norme s'applique depuis l'origine des contrats. Il s'agit d'un véritable enjeu opérationnel pour les différents acteurs, devant composer avec des historiques de données présentant bien souvent une granularité insuffisante ;
- En cas d'impossibilité d'appliquer la FRA la norme propose deux méthodes simplifiées : l'**approche rétrospective modifiée** (*Modified Retrospective Approach - MRA*) reste une méthode rétrospective qui se veut proche de la FRA, mais avec certaines simplifications de calcul alors que l'**approche par juste valeur** (*Fair Value Approach - FVA*) s'appuie directement sur les données à la date de transition, et non plus sur des données passées.

Les différentes études menées à date sur le marché français s'orientent principalement autour des méthodes simplifiées pour l'ensemble des business valorisés sous le modèle général (BBA) et le modèle spécifique aux contrats avec participation directe (VFA)².

Aucune tendance de marché ne se dégage fortement pour l'heure sur l'utilisation des méthodes MRA et FVA de manière intégrale ou combinée; la priorité étant donnée à l'étude de faisabilité de ces méthodes, à l'analyse des premiers résultats et à la mise en place d'une stratégie de transition.

Le choix de la méthode est réalisé sous différentes contraintes. Il convient notamment d'évaluer la faisabilité de la méthode en mesurant la combinaison « coût x effort » nécessaire. Cette combinaison doit s'apprécier au regard des travaux à mettre en place afin de notamment reconstituer les historiques de données. Par ailleurs, les trois approches pourraient aboutir à un niveau de CSM différent, avec un impact sur les fonds propres. En effet, plus la CSM de transition sera élevée, moins les capitaux propres IFRS 17 le seront. Ce vase communicant entre résultat et fonds propres est crucial puisque d'une part,

¹ International Accounting Standards Board

² À l'inverse des modèles BBA et VFA, le modèle PAA ne nécessite pas de calculer une CSM

un assureur ne peut envisager une réduction trop importante de fonds propres, et d'autre part, la CSM compose le principal vecteur de résultat des prochaines communications financières.

La détermination du bilan de transition représente l'un des enjeux majeurs de l'entrée en vigueur de la norme. De part ses spécificités, la phase de transition soulève de multiples problématiques normatives, techniques et de gouvernance.

Pour être en mesure de relever le challenge et faire face aux problématiques de marché, il est fondamental de mettre en place des pratiques faisant consensus entre les différentes directions et permettant d'initier rapidement les premiers travaux.

Mise en œuvre de la transition : des problématiques opérationnelles aux enjeux stratégiques.

Le bilan de transition IFRS 17

Les prérequis : *Best Estimate* « IFRS 17 » et *Risk Adjustment*

Afin d'appréhender les divergences entre la norme IFRS 17 et le référentiel S2 (frontière des contrats, rattachement des frais, taux d'intérêt, quantile d'ajustement pour risque, etc.), et être en mesure d'évaluer le BE IFRS 17 ainsi que le RA, il est conseillé de mener des chantiers méthodologiques par thématiques calculatoires. Toutefois, puisque ces deux agrégats sont calculés « à date » pour chaque clôture, de tels chantiers ne sont pas nécessairement menés dans le cadre des travaux de transition privilégiant généralement le calcul de la CSM.

En effet, afin d'initier rapidement les premiers exercices à blanc et se familiariser avec les enjeux et subtilités de la CSM de transition, l'une des bonnes pratiques observées sur le marché consiste à s'affranchir de l'aboutissement de certains prérequis tels que les chantiers susmentionnés ou encore les travaux de granularité, en ayant recours à des approximations. Une approximation classique est de déterminer les agrégats IFRS 17 par déformations successives des agrégats S2. Un RA approximé peut ainsi être évalué à partir du BE IFRS 17 par application du coefficient de passage du BE S2 à la RM S2 puis par application d'un abattement lié au changement de quantile. Par ailleurs, dans le calcul du BE IFRS 17, la distinction entre frais rattachables et non-rattachables peut être quantifiée par application d'une clé de ventilation forfaitaire déterminée sur la base des chroniques de frais S2.

Les trois méthodes de calcul de la CSM autorisées par la norme *Full Retrospective Approach* - FRA

Un organisme soumis à IFRS 17 doit instruire sa capacité à réaliser la méthode rétrospective complète, en identifiant la nature des données à collecter, et en recensant la profondeur d'historique nécessaire et disponible à la bonne granularité. La FRA s'avère complexe puisqu'elle exige l'application des standards normatifs depuis la souscription du contrat. Il est en effet question de calculer une CSM de souscription avec les données et informations de l'époque (environnement économique, lois de passif, etc.), puis d'enrouler la CSM en prenant en compte les écarts d'expérience entre les flux estimés par le passé et les flux réels observés.

Si l'approche FRA n'est pas réalisable malgré le déploiement de « tous les efforts raisonnables », ou si selon le paragraphe C5 de

la norme cette approche est « impraticable pour un groupe de contrats d'assurance », l'entité devra « opter pour l'une ou l'autre des approches » transitoires. Cette investigation est à mener pour chaque unité de mesure, permettant ainsi de combiner les approches. Différentes générations de contrats peuvent ainsi être couvertes par différentes dispositions transitoires, de même que, différents portefeuilles au sein d'une même génération de contrats peuvent être couverts par différentes dispositions transitoires. En outre, pour les méthodes simplifiées, différentes modifications peuvent être appliquées au sein d'une même approche, qui permettent aux assureurs de limiter les données passées à obtenir.

À l'exception des contrats dont la souscription est proche de la date de transition pour lesquels il sera difficile d'argumenter l'impraticabilité de la FRA, les approches MRA et FVA sont les approches privilégiées par les acteurs de la place.

Modified Retrospective Approach - MRA

L'objectif de cette méthode est de parvenir à un résultat se rapprochant le plus possible de celui qu'aurait donné une méthode rétrospective complète, mais sur la base d'informations disponibles sans coût ou effort excessif. Les informations utilisées doivent néanmoins être « raisonnables et justifiables ». Cette approche permet certaines simplifications afin de contourner les difficultés de la FRA, telles que :

- négliger l'impact des écarts d'expérience des flux sur les périodes passées ;
- définir des groupes de contrats en date de transition ;
- regrouper des contrats sur des cohortes de plus d'un an.

Cela reste malgré tout une méthode coûteuse à mettre en œuvre, de par la nécessité de disposer de nombreuses données passées à une maille très fine : l'unité de mesure.

Selon le modèle comptable d'évaluation du passif de l'unité de mesure (VFA ou BBA), la norme décrit deux approches calculatoires, respectivement basées sur un rétro-pédalage par marges, ou par flux.

Focus opérationnel

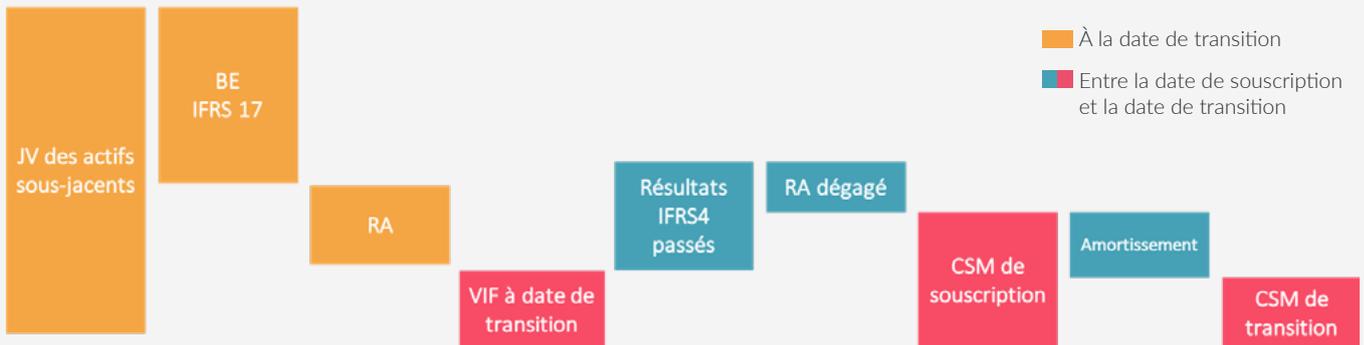
D'un point de vue opérationnel, l'approche mise en place pour un rétropédalage par marge se décompose en trois étapes. Pour chaque unité de mesure, il convient en effet de :

1. déterminer une **VIF à date de transition** selon une vision *net asset value*, par soustraction du BE IFRS 17 et du RA à la juste valeur des actifs sous-jacents ;
2. déterminer une **CSM de souscription** en décomptabilisant (rétropédalant) l'ensemble des résultats IFRS 4 passés

depuis la date de reconnaissance de l'unité de mesure. En effet, si IFRS 17 avait été appliquée depuis la souscription des contrats de l'unité de mesure, les résultats auraient été annulés par la CSM. De surcroît, il convient de retraiter les montants de RA présents dans les marges passées et ne devant intégrer la CSM ;

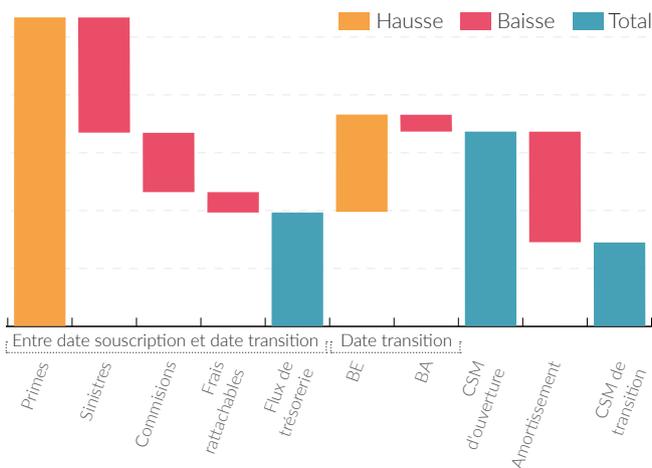
3. déterminer la **CSM de transition** via un mécanisme d'amortissement¹ de la CSM de souscription.

► Figure 2 : Rétropédalage via les marges (VFA)



Pour le périmètre BBA, la norme décrit un rétro-pédalage par flux. Les FCF (*Fulfillment Cash-flows*)² sont estimés à la date de souscription à l'aide des FCF à la date de transition ajustés des *cash-flows* survenus entre la date de souscription et la date de transition (primes, sinistres, commissions, frais,...). Autrement dit, la CSM de souscription des contrats BBA est évaluée en « rétro-pédalant » le *Best Estimate*.

► Figure 3 : Rétropédalage via les flux (BBA)



En pratique, un rétro-pédalage par marges peut également être envisagé sur le périmètre BBA puisque d'un point de vue théorique l'approche est équivalente à condition néanmoins de remonter jusqu'à la souscription du contrat.

Lorsque le rétro-pédalage est incomplet ou que le groupe de contrats intègre plusieurs cohortes, l'approche par marges apporte un niveau d'estimation plus juste que l'approche par flux. Ce constat explique l'utilisation de cette approche dans un premier temps. Elle est également favorisée par les acteurs pour son besoin en données passées plus restreint. Il faudra néanmoins s'assurer de retraiter les marges. Contrairement au modèle VFA seules les marges techniques doivent être prises en considération, les marges financières déga-gées par le passé ne doivent pas être décomptabilisées dans la mesure où elles n'entrent pas dans le calcul de la CSM (éléments de résultat direct).

In fine pour beaucoup d'acteurs la méthode par marge permet d'obtenir à moindre coût une première évaluation, avant d'appliquer la méthode par flux. À la date de transition, le choix de l'approche sera bien régi par le modèle d'évaluation de l'unité de mesure.

La complexité de la collecte de données est donc fonction du modèle comptable retenu. En effet, les seules données passées à collecter pour le modèle VFA sont les marges, alors que le modèle général (BBA) nécessite de reconstituer de nombreux flux. Dans le cas où les assureurs ne sont pas en capacité de récupérer les données historiques avec la granularité nécessaire, le rétro-pédalage ne peut avoir lieu, et l'approche de la juste valeur est retenue.

¹ L'amortissement est réalisé à l'aide de *coverage units* (unités de couverture). Les unités de couvertures correspondent « au volume de couverture fourni par les contrats du groupe, déterminé en considération, pour chaque contrat, du volume de prestations fourni et de la durée de couverture prévue » (IFRS17 - B119 a).

² Les *Fulfillment Cash-flows* (FCF), sont des flux de trésorerie d'exécution constitués des estimations de flux de trésorerie futurs y compris d'un ajustement afin de refléter la valeur temps de l'argent et les risques financiers (BE) et d'un ajustement au titre du risque non financier (RA).

Cas d'une Loss Component en MRA

En cas de *Loss Component* (LC), donc de perte constatée sur l'unité de mesure, la norme prévoit que l'entité détermine « les montants affectés à cet élément de perte avant la date de transition » et les répartit sur une base systématique. En date de transition, un élément de perte résiduelle subsistera et devra être reporté et suivi sur les arrêts comptables post transition.

Le suivi d'une LC entre les dates de souscription et transition nécessite un calcul relatif à la reprise de la composante de

perte à chaque arrêté. Cette reprise peut être déterminée en fonction du relâchement du RA et de la reprise du BE au titre des sinistres/frais survenus dans l'année. Dès lors, les calculs mis en œuvre reposent sur l'identification des *cash-flows* estimés passés, qui ne sont pas nécessairement disponibles en totalité. Ainsi, une hypothèse pouvant être retenue serait de supposer l'absence d'écart d'expérience, permettant ainsi de substituer les flux réels aux flux estimés.

► Figure 4 : Exemple d'amortissement de LC dans le cas général (BBA) :

	MONTANT LC OUVERTURE	REPRISE DE LA COMPOSANTE ONÉREUSE	MONTANT LC CLÔTURE
Année ouverture	$a = \sum_{ouv}^{transition} \text{flux de trésorerie BE RA}$	$b = a \times \text{flux sortants}_{ouv} / \sum_{ouv}^{extinction} \text{flux réels flux projetés}$	$c = a - b$
Année N+1	$a' = c$	$b' = a' \times \text{flux sortants}_{n+1} / \sum_{n+1}^{extinction} \text{flux réels flux projetés}$	$c' = a' - b'$
Année N+2	$a'' = c'$	$b'' = a'' \times \text{flux sortants}_{n+2} / \sum_{n+2}^{extinction} \text{flux réels flux projetés}$	$c'' = a'' - b''$
Date de transition	$A = c''$	$B = A \times \text{flux sortants}_{transition} / \sum_{transition}^{extinction} \text{flux réels flux projetés}$	$C = A - B$

De manière générale, les principaux acteurs s'accordent à dire que les règles de la méthode MRA présentées ci-dessus, bien que simplifiées par rapport à la méthode FRA, restent trop complexes et devraient être seulement basées sur des principes. Ce premier constat de marché met en avant l'approche en juste valeur comme une alternative de poids.

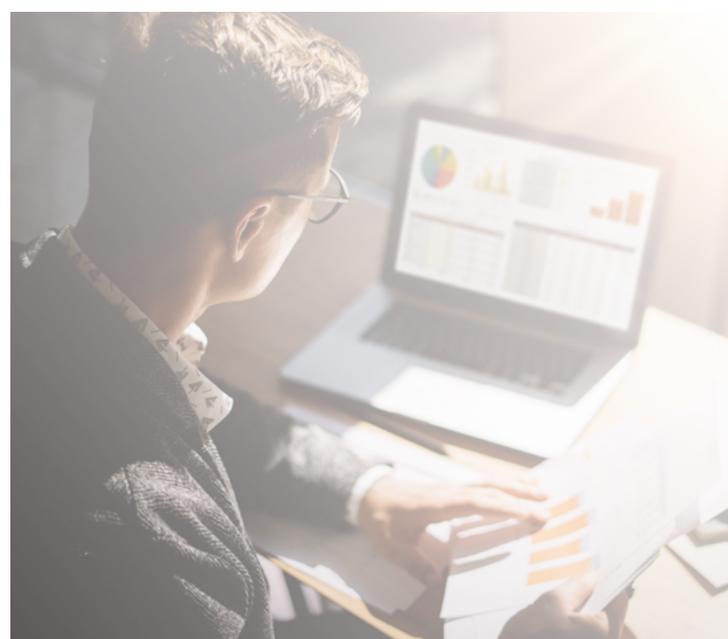
Fair Value Approach - FVA

En cas d'impraticabilité des approches rétrospectives, les organismes soumis à IFRS 17 peuvent également se tourner vers l'approche en juste valeur, en déterminant la CSM à la date de transition par différence entre la juste valeur du groupe de contrats et les FCF. Si le calcul de ces derniers ne soulève aucune difficulté particulière une fois les prérequis satisfaits, la principale difficulté de la FVA est le manque d'encadrement en ce qui concerne la détermination de la juste valeur d'un groupe de contrats. En effet, la norme renvoie les entités vers IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » ; en donnant des principes et en définissant la juste valeur comme un « prix qui serait reçu pour vendre un actif ou payé pour transférer un passif lors d'une transaction normale entre intervenants de marché à la date d'évaluation ». Il s'agit donc de la valeur de marché de l'élément valorisé. IFRS 13 énonce deux approches de détermination de la juste valeur :

- approche « Marché » : l'évaluation est réalisée à partir de prix observés sur le marché des transactions ;
- approche « Modèle » : en cas d'impossibilité d'utilisation de la première méthode, l'évaluation se fait via un modèle.

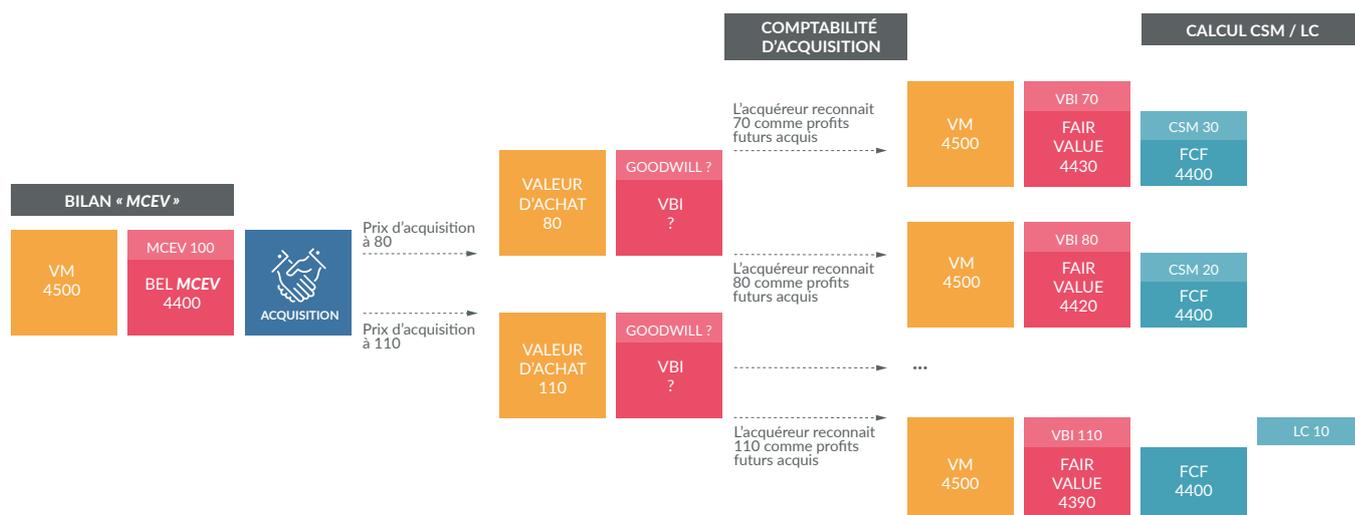
La mise en pratique de ces deux méthodes reste difficile et est soumise à interprétation. La méthode basée sur les transactions fait l'objet de critiques, notamment dues au fait que la méthodologie ne soit pas encadrée par « des bonnes pratiques »,

restant à l'appréciation des acteurs. Les premiers enseignements de ces pratiques de place tendent vers une juste valeur basée sur la projection des flux futurs, ajustée de paramètres de marché (méthode MCEV¹).



¹ MCEV : Market Consistent Embedded Value

► Figure 5 : Illustration d'un processus de détermination de la juste valeur d'un groupe de contrat



En l'absence de marché coté, le prix de marché d'un groupe de contrats d'assurance s'observe uniquement lors de l'acquisition d'un passif entre deux acteurs. La juste valeur est définie, comme elle le serait lors de la comptabilisation d'une transaction, notamment via des montants tels que la VBI¹.

Dans le cadre d'une acquisition, le prix d'achat est le résultat d'un processus de négociations entre les deux parties. La tendance depuis de nombreuses années est en moyenne à des prix d'achats en dessous de la MCEV (en fonction du type de portefeuille). Par ailleurs, la juste valeur dépend en grande partie de la part des profits que l'acquéreur reconnaît au moment de son acquisition. Ce montant reconnu représente une part importante de la valeur d'achat et est comptabilisé en VBI. La non prise en compte des profits futurs lors de la réalisation du transfert de contrats conduit à un montant de CSM obtenue selon l'approche FVA bien inférieure aux autres approches rétrospectives.

Des enjeux stratégiques de communication financière

Comme nous l'avons vu la mise en œuvre d'IFRS 17 soulève de nombreux enjeux techniques. Il est important que ces débats ne fassent pas perdre de vue leurs impacts sur la communication financière de l'entreprise.

Retraitement des commissions groupes

Les normes IFRS s'appliquant au niveau groupe, les éléments comptables qui résultent de transactions intragroupes doivent donc être éliminés, comme le rappelle la norme IFRS 10 (§B86-c). En particulier, les opérations d'intercos doivent être retraitées afin de ne pas créer de marges au sein du groupe. Dans le cadre de l'application d'IFRS17 les bancassureurs doivent en principe retraiter des commissions la partie ne recouvrant pas le coût réel du réseau bancaire et correspondante aux marges reversées au groupe. Ce travail, délicat à quantifier, aura pour conséquence de diminuer le montant de commissions sur les primes portant sur des engagements de plus d'un an, et d'augmenter la CSM en contrepartie d'une baisse des fonds propres du groupe à date de transition. Une fois la norme en vigueur, la CSM des nouvelles cohortes devra également intégrer ce profit en contrepartie d'une baisse de la marge côté banque. Si au niveau groupe cette marge reste inchangée, son

rythme de reconnaissance lui est fortement impacté. Au lieu d'être reconnue au rythme des paiements de primes, elle le sera au rythme d'amortissement de la CSM, c'est-à-dire en fonction des *coverage units*.

FVA : un impact quantitatif soulevant des questions

L'approche FVA, offrant les plus importantes simplifications autour du besoin rétrospectif en données, souffre à date d'une absence de cadre normatif autour de la définition de la juste valeur, à un niveau conceptuel et opérationnel.

Les acteurs du marché Français s'accordent à dire que les modalités de mise en œuvre de l'approche FVA, nécessitant d'estimer un passif d'assurance en juste valeur telle que définie par IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur », repose sur un cadre méthodologique trop large. L'absence de règle définie au sein des normes IFRS risque de conduire à des méthodes différentes et peu comparables entre les acteurs. En effet, le lien avec IFRS 13 implique d'estimer la juste valeur d'un passif d'assurance par une approche fondée sur les mécanismes de transactions « M&A » de passifs d'assurances. La faible observation des achats - ventes couplée à la confidentialité des hypothèses sous-jacentes rend nécessairement difficile l'émergence d'une pratique de place. Ainsi l'absence d'un cadre précis et d'une pratique de place peut donner lieu à une hétérogénéité des valorisations réalisées dans le cadre de la FVA, diminuant fortement la comparabilité des bilans IFRS 17 à transition et augmentant *de facto* la difficulté d'analyse de la CSM à transition.

Au-delà de la difficulté d'objectiver un niveau de confiance sur la CSM de transition, le montant obtenu, relativement faible en comparaison des approches rétrospectives, est également critiqué. Celui-ci s'explique par le fait de reconnaître généralement au moment d'une acquisition, une part importante des profits futurs ce qui dans le cas d'une FVA viendrait amoindrir le montant de juste valeur du passif et donc le niveau de la CSM de transition. La transaction n'étant que théorique, reconnaître une part des profits futurs semble être contre-intuitif avec la logique même de la CSM. Ainsi l'application stricte des mécanismes de transactions « M&A » viendraient diminuer mécaniquement le montant de CSM à

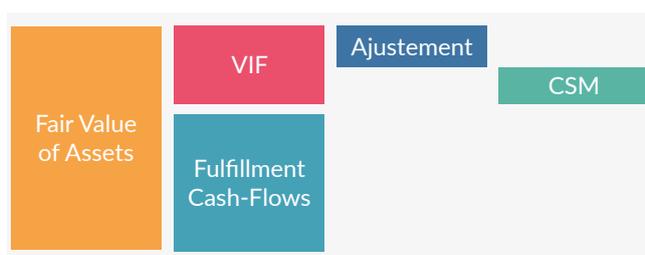
¹ Value of Business In-force, elle représente les profits acquis et reconnus avant la date d'acquisition, et qui seront ensuite amortis après l'acquisition

transition en retirant une part importante des profits futurs espérés ; cet effet, quelque peu contraire à la philosophie de la norme IFRS 17, conduit les acteurs à défendre une conception différente de la juste valeur d'un passif d'assurance.

Pour pallier ces problématiques certains acteurs prônent une approche alternative s'éloignant de la vision normative et en particulier du lien avec IFRS 13. Cette dernière consiste à évaluer la CSM directement sur la base des profits futurs à date de transition. La CSM s'apparenterait alors à une «VIF», différence entre la juste valeur des actifs et les *fulfillment cash-flows*. Ainsi, le niveau à transition serait directement impacté et bien plus proche des approches rétrospectives.

Et quand bien même un ajustement pour tenir compte des risques non couvrables¹ viendrait en amoindrir le niveau, celui-ci représenterait une part relativement importante des profits futurs quand l'approche fondée sur les transactions de portefeuille d'assurance aboutit sur une part relativement faible. Une telle approche présente par ailleurs l'avantage de limiter les écarts méthodologiques entre les différents acteurs sur l'évaluation des FCF. Toutefois sa mise en œuvre reste à date un sujet de lobbying et son acceptabilité n'est pas assurée.

► Figure 6 : Détermination d'une CSM à transition selon une approche basée sur la VIF



En synthèse, les méthodes de transitions diffèrent par leurs difficultés de mise en œuvre ainsi que par l'estimation de CSM plus ou moins importante qui en résulte. En l'état², la méthode de la juste valeur aboutit à un niveau de CSM bien inférieur aux montants obtenus selon une approche rétrospective et conduit

les assureurs à prendre en considération, au-delà des coûts de mise en œuvre, l'impact sur les fonds propres et les résultats futurs. Dès lors qu'un assureur justifie l'incapacité de pratiquer la méthode rétrospective complète sur un groupe de contrats, il se retrouve en capacité d'appliquer soit la MRA soit la FVA et par conséquent de pouvoir arbitrer entre fonds propres et CSM. C'est en grande partie pour cette raison que les chantiers Transition s'attardent en premier lieu à identifier les groupes de contrats disposant d'un stock de profits futurs suffisamment important. Sur ces groupes de contrats le choix de la méthode simplifiée entre la FVA et la MRA aura des impacts structurants sur le bilan IFRS 17, sur les premiers résultats post-transition et donc sur l'ensemble des études d'impacts menées en amont dans le cadre du projet de mise en œuvre.

Ainsi, au-delà des problématiques opérationnelles s'ajoute une dimension stratégique. La bonne maîtrise de l'ensemble de ces enjeux, passe par la mise en œuvre d'une stratégie de transition.

Mettre en place une stratégie de transition

Mener une transition au plus proche de la norme est un exercice particulièrement chronophage. Réaliser son premier bilan de transition à l'entrée en vigueur paraît très risqué, car les résultats obtenus nécessitent du recul et une analyse approfondie. Optimind recommande fortement de mettre en place une stratégie de transition autour de la réalisation de plusieurs exercices en amont, afin de converger *in fine* sur une communication financière maîtrisée auprès du marché et des agences de notation dès l'entrée en vigueur de la norme, ainsi que sur une documentation de l'exercice fidèle aux attentes des CACs. Pour une meilleure assimilation du coût d'entrée, des résultats et des différents leviers, des exercices préparatoires simplifiés sont vivement conseillés. Il est notamment possible de s'affranchir de certaines contraintes dans un premier temps, puis d'augmenter le niveau d'ambition à mesure que la date de transition approche, pour se rapprocher davantage de la méthode cible.



¹ Notion de CRNHR issue de la logique MCEV

² C'est-à-dire sans évolutions normatives ou de pratiques de place acceptées par les CACs

Par ailleurs, les études préliminaires sur la transition sont réalisées sans connaître les conditions économiques dans lesquelles l'exercice se déroulera réellement. L'environnement économique peut s'avérer particulièrement impactant, notamment sur le périmètre Épargne où la VIF, et donc la CSM par effet ricochet, sont extrêmement sensibles au niveau des taux et des plus ou moins-values latentes. Pour se préserver face à cette incertitude, et conserver une cohérence entre le montant de CSM à transition et les objectifs stratégiques, une bonne pratique serait de tenir compte des potentielles dérives de la conjoncture économique au sein de la stratégie de transition. Dès les exercices à blanc en amont, il est ainsi fortement conseillé de réaliser des mesures de sensibilités, en déterminant un bilan de transition selon différentes hypothèses économiques afin d'anticiper un plan d'action adéquat le jour de l'entrée en vigueur de la norme. À titre d'exemple, l'une des actions à prévoir pourrait être de changer de méthode de transition sur certains périmètres afin de refléter au plus près les objectifs stratégiques définis en amont.

La mise en place d'une stratégie de transition doit donc être réfléchie dès le début du projet IFRS 17, car l'atteinte des objectifs stratégiques cibles peut être conditionnée à la

planification et à la réalisation de plusieurs exercices à blanc. Ainsi, l'une des principales modifications apportées à la norme IFRS 17 sur la date d'entrée en vigueur, suite à l'exposé-sondage « Amendements à la norme IFRS 17 » soumis par l'IASB le 26 juin dernier, pourrait permettre d'affiner la stratégie de transition. En effet, le marché a demandé un report de deux ans après s'être vu proposer un an de délai. Si certains acteurs seront, comme initialement prévu, au rendez-vous pour 2021, d'autres ont pu modifier le calendrier de leur préparation en repoussant notamment certains travaux. Ce faisant, le report offre plus de souplesse et permet une meilleure stabilité du dispositif de production mais il reste néanmoins fondamental que ce délai supplémentaire ne soit pas uniquement consacré à un complément de cadrage. Il est en effet crucial d'intégrer des exercices préparatoires afin d'assurer une montée en compétence progressive via des jalons de livraisons intermédiaires.

Pilotage du chantier transition : des enjeux organisationnels et de qualité de la donnée.

La mise en place d'un bilan de transition relève de plusieurs challenges décrits précédemment, allant de l'interprétation normative à la gestion des contraintes opérationnelles tout en mettant en exergue les synergies entre directions. La réussite passe par la mise en place d'une organisation efficiente autour du projet Transition.

Une organisation reposant sur la collaboration de l'ensemble des expertises métiers

Pour un exercice de transition idoine et afin d'assurer une application pérenne de la norme, Optimind préconise de mettre en place des ateliers de cadrage avec les interlocuteurs concernés afin d'identifier et de traiter les problématiques associées à la transition. Les chantiers suivants doivent, à minima, être instruits :

- ▶ **Figure 7 : Cartographie des chantiers à mettre en œuvre autour du projet Transition**

Chantiers	Directions concernées	Priorité	Charge de travail
Approche calculatoire (FRA, MRA, FVA)	Actuariat	1	++
Collecte de la donnée	Actuariat / Inventaire Comptable / DCG	1	+++
Options méthodologiques	Actuariat / DCG	2	+
Traitement de la donnée	Actuariat	3	++

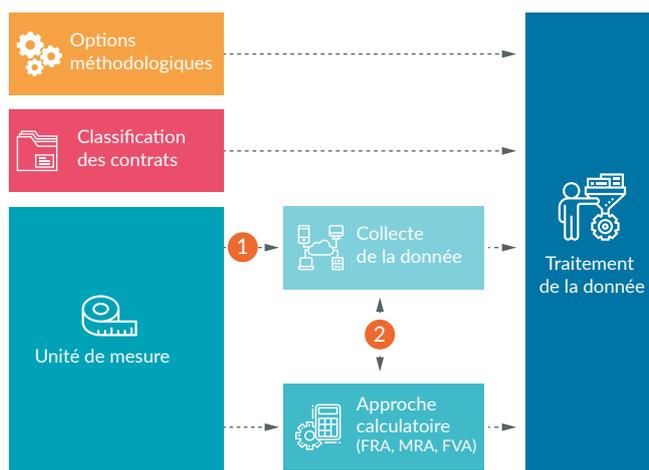
Les travaux de transition combinent notamment les périmètres historiques d'intervention de l'Actuariat, de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion. En effet, l'Actuariat apporte son expertise dans la valorisation en juste valeur. La connaissance de la donnée historique par la Comptabilité sera un atout indéniable pour les méthodes rétrospectives¹, d'autant que cette direction est en charge de la réalisation des reportings financiers et comptables. Enfin, le Contrôle de Gestion enrichira le projet de son expérience en modèles de coûts et en pilotage.

L'ensemble des directions concernées doit ordonnancer les différents chantiers et définir un pilotage efficient. Il apparaît nécessaire de mettre en place une certaine transversalité afin de suivre la progression du projet et de faire le lien entre les parties prenantes. Une absence ou un manque de communication pourrait mettre à mal l'avancée du projet compte tenu des nombreuses zones d'adhérences entre les chantiers. En particulier, lorsque plusieurs parties prenantes interviennent comme pour le chantier « collecte de la donnée » (Actuariat, DCG, Comptabilité et Inventaire), il est impératif de partager la même définition de la donnée. La mise en place d'un dictionnaire de données conjointement élaboré par chaque partie prenante permet par exemple de s'assurer d'une définition commune et partagée.

¹ La méthode FVA reste principalement à la main de l'Actuariat

Certains prérequis sont à aborder en amont des chantiers susmentionnés. Le choix de l'unité de mesure aura notamment un impact (1) sur la maille de calcul, et donc sur la maille de données à collecter. Par ailleurs, en raison de leur caractère concomitant, certains chantiers doivent être abordés en parallèle les uns des autres. En particulier, le choix de l'approche dépendra (2) des premiers résultats de la collecte de données, au même titre que les données à collecter dépendront de l'approche finalement retenue.

► Figure 8 : Articulation des différents chantiers autour du projet Transition



Des allers-retours entre ces deux chantiers semblent indispensables au bon déroulement du projet Transition. Toutefois, il est également possible d'imaginer un traitement unitaire de ces chantiers, selon deux visions différentes. La vision *Top-down* viserait à choisir une méthode calculatoire, puis définir la typologie des données à collecter en fonction de la méthode retenue. La vision *Bottom-up* partirait quant à elle des données à disposition pour choisir la méthode calculatoire adéquate.

Exigence en termes de qualité et de disponibilité de la donnée

Les méthodes rétrospectives s'appuyant sur des données historiques, et l'exercice de transition étant un processus qui sera audité, la qualité et la traçabilité des données utilisées doivent faire l'objet d'une considération particulière. Ainsi, dans la mesure où la donnée comptable est par définition déjà audité, une donnée comptable sera toujours privilégiée par rapport à une donnée de gestion.

L'unité de mesure, maille de calcul IFRS 17, est basée sur une toute nouvelle approche de la granularité rendant la collecte de données particulièrement délicate, nécessitant alors de « construire » la donnée. C'est notamment le cas lors d'un rétro-pédalage par marges puisque les analyses de marges produites historiquement s'étudient à des niveaux plus agrégés. La marge est en effet souvent disponible au niveau du canton financier ; or il s'avère parfois que le fonds général soit composé d'engagements Vie, Prévoyance et même d'actifs en face des fonds propres. Pour pallier cette inadéquation, il est alors possible de ventiler la marge entre les unités de mesure sur la base d'une clé de répartition.

Tout l'enjeu est alors de déterminer une approximation relativement cohérente, tout en maîtrisant ses limites. Une première approche simple reviendrait à utiliser le poids des provisions mathématiques de chaque unité de mesure pour ventiler les marges. Les avantages d'une telle approche sont la facilité de mise en œuvre et la disponibilité des données à la maille attendue. En revanche, elle suppose qu'une marge est positivement proportionnelle à un encours, ce qui n'est par exemple pas le cas des contrats à forts TMG (Taux Minimum Garantis).

Conclusion : Transition, une montée en puissance progressive et anticipée.

Le bilan de transition cristallise à lui seul les enjeux stratégiques sur le pilotage du résultat, les enjeux techniques sur les choix normatifs et leur déclinaison opérationnelle ainsi que les enjeux de gouvernance sur la phase projet. De par la multitude des chantiers à mener mêlant les expertises des différentes directions Actuariat, Comptabilité et Contrôle de Gestion, le projet « Transition » doit être initié dès le début des travaux IFRS 17.

Au-delà de sa transversalité, l'une des problématiques forte associée au projet « Transition » réside dans la multitude des choix méthodologiques à définir et à appliquer à partir de principes, telle que la reconstitution des flux dans la MRA, la définition de la juste valeur dans la FRA. Les différents choix pris pendant la phase de projet impacteront directement et significativement les résultats à l'entrée en vigueur de la norme IFRS 17 mais également sur les exercices suivants. Ainsi la réussite de son exercice de transition doit passer par un certain pragmatisme et un effet d'apprentissage qu'il convient d'inscrire au sein d'une stratégie de transition conforme aux objectifs stratégiques.

La mise en place d'exercices préliminaires simplifiés (exercices à blanc / *Dry-Runs*) doit permettre de contourner les obstacles induits par la norme IFRS 17 afin d'aboutir progressivement à une transition maîtrisée. L'augmentation du degré de complexité au fur et à mesure de l'avancement du projet permettrait d'atteindre cette situation cible. En outre, des études de sensibilités des résultats face à l'environnement économique sont également des pratiques incontournables pour réussir sa transition et maîtriser sa communication financière en anticipant des plans d'actions face aux différents scénarios de conjoncture économique.



Optimind, acteur indépendant leader du conseil en gestion des risques, réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires et réunit plus de 250 collaborateurs autour de cinq practices : Actuarial & Financial Services, Corporate Risk Services, Risk Management, Business Transformation, Business Process Outsourcing.

Optimind accompagne les organismes assureurs, banques et grandes entreprises autour de la définition de la stratégie, de la gestion des risques et de la transformation. Les services proposés couvrent chaque maillon de la chaîne de valeur des clients d'Optimind : Strategy, Finance, Risk, Compliance, Market, Human Resources, Digital Transformation, Data, BPO.

optimind.com

Contacts.

Practice Actuarial & Financial Services

Gildas Robert - senior partner - gildas.robert@optimind.com
Julien Chartier - partner - julien.chartier@optimind.com
Valérie Deppe - partner - valerie.deppe@optimind.com
Marie-Catherine Sarraudy - partner - marie-catherine.sarraudy@optimind.com

Presse

Marine de Pallières - Communication & Public Relations Manager - marine.depallieres@optimind.com



Conseil de direction générale



Libérez le potentiel de vos données
et entrez en toute conformité dans l'ère digitale



Conseil en communication sociale
au service des entreprises

