

LES FONDAMENTAUX

RÉFÉRENCES



CONTRÔLE DE GESTION EN ASSURANCE

Outils de pilotage de la performance

Jean-François DECROCCQ

L'ARGUS
de l'assurance
ÉDITIONS

SOMMAIRE

Remerciements	7
Introduction	9
Sommaire.....	13

Première partie Les spécificités de l'assurance

Chapitre I – Le contrôle de gestion et le pilotage en assurance	17
Chapitre II – L'analyse financière du bilan d'assurance.....	31
Chapitre III – Les produits d'assurance.....	87

Deuxième partie Organiser le contrôle de gestion

Chapitre I – Les processus et l'organisation interne.....	133
Chapitre II – Les outils du contrôle de gestion	145
Chapitre III – La stratégie et l'organisation pour le contrôle de gestion	157

Troisième partie Établir les bilans prévisionnels et mesurer l'activité

Chapitre I – Le compte de résultat prévisionnel, le budget.....	173
Chapitre II – Les indicateurs du contrôle de gestion.....	213
Chapitre III – Solvabilité 2.....	255
Chapitre IV – Le calcul de la MCEV.....	281
Chapitre V – IFRS 9 et IFRS 17	289

Annexes.....	307
Tables des matières.....	329
Index alphabétique.....	341

Chapitre I

LE CONTRÔLE DE GESTION ET LE PILOTAGE EN ASSURANCE

Section I – Quelques définitions sur le contrôle de gestion	17
Section II – La place du contrôle de gestion dans les niveaux de contrôle.....	18
Section III – Le rôle central du contrôle de gestion avec les fonctions clés	20
Section IV – Le rôle et les activités du contrôle de gestion.....	21
Section V – L'évolution du contrôle de gestion vers le pilotage	26
Section VI – Les missions du contrôle de gestion groupe	28

Section I - Quelques définitions sur le contrôle de gestion

Si l'on peut dire que le contrôle de gestion est une structure de contrôle de la performance et de l'activité, sa réelle définition est celle que donne chaque assureur en fonction de son organisation.

Robert Anthony a donné deux définitions du « *management control* » :

- « processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » : le contrôle de gestion mesure les actions des managers (consommation et organisation des ressources) et les objectifs qu'ils doivent atteindre ;
- « processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » : le contrôle de gestion aide ainsi au déploiement de la stratégie.

Le contrôle de gestion a une place centrale dans les entreprises. Il permet à la direction générale de contrôler la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs, et d'obtenir des éléments de pilotage de l'activité de l'entreprise. Elle peut ainsi réagir plus rapidement en fonction des situations et de l'évolution de l'organisation de l'entreprise.

« Une entreprise ne peut se gérer efficacement sans un ensemble cohérent d'objectifs et de prévisions, de chiffres permettant d'identifier les résultats et les causes d'écarts pour pouvoir agir à bon escient. » Jean-Loup Ardoin (1986)

Section II - La place du contrôle de gestion dans les niveaux de contrôle

C'est la complexité des entreprises qui a incité à structurer leur contrôle. C'est une réalité qui augmente avec la digitalisation des processus. On trouve cependant deux approches en fonction de la taille de l'assureur :

- les petites structures conservent une approche plutôt financière et parfois uniquement tournée vers le contrôle des frais à travers un budget des dépenses. La fréquence des informations est souvent annuelle ou trimestrielle ;
- les structures plus importantes, axées sur la planification et le suivi précis des activités, ont une approche complète d'indicateurs sur tous les processus et une mesure de la performance, avec des fréquences mensuelles ou parfois en temps réel.

Dans le premier cas, le contrôle de gestion a plutôt un rôle de vérification des résultats, proche d'un contrôle opérationnel. Dans le second cas, c'est un véritable instrument de pilotage, proche du contrôle stratégique. Les niveaux de contrôle de l'assureur correspondent à différents niveaux de décision.

Le contrôle de gestion se positionne au niveau du contrôle tactique entre les niveaux de contrôle opérationnel et stratégique :

1. Le contrôle stratégique, dérivant de la planification stratégique, correspond à la détermination des objectifs et de l'approche pour les atteindre. Le contrôle de gestion fournit les bases d'information et de quantification des actions.
2. Le contrôle tactique est, par définition, la place du contrôle de gestion. Cette place est toutefois plus difficile à définir dans le cas de l'assurance, où certains aspects sont contrôlés par les fonctions clés.
3. Le contrôle opérationnel possède ses propres contrôles et fournit les éléments et indicateurs au contrôle de gestion, qui en fait la synthèse et l'analyse.

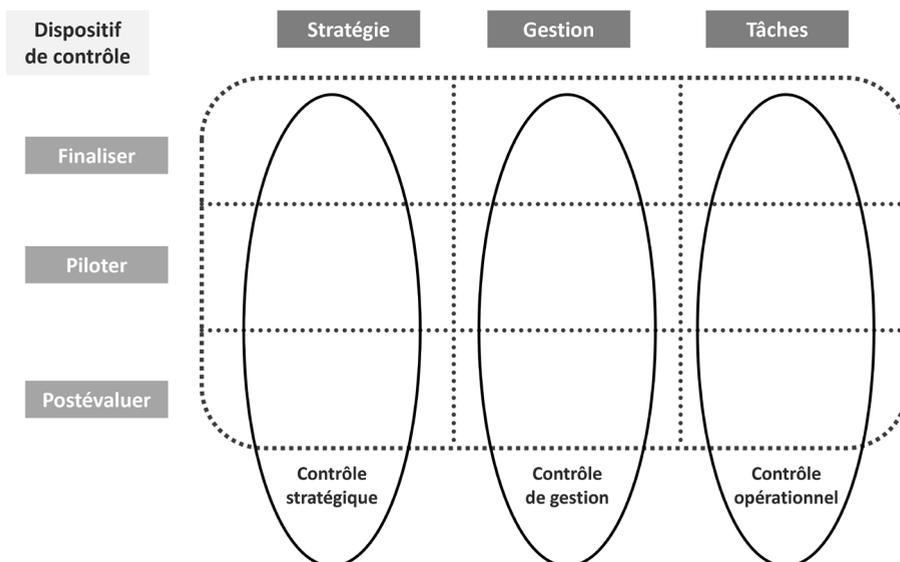
Contrôle de la stratégie	Contrôle de gestion	Contrôle opérationnel
Contrôle de la performance financière globale et des différentes activités et de la compétitivité à long terme, de la position sur le marché et des concurrents. Veille sur les nouveaux produits et canaux.	Contrôle de la performance des opérationnels, des centres de coûts et des unités administratives (indicateurs, planification, budgets, coûts...).	Contrôle de l'efficacité des processus, de la qualité des tâches effectuées et des services.

Ainsi, le contrôle de la stratégie s'appuie sur le contrôle de gestion puis le contrôle opérationnel pour s'assurer que les objectifs stratégiques sont communiqués, mis en place et mesurés.

C'est un processus par lequel la direction s'assure de l'utilisation adéquate de ressources pour atteindre les objectifs fixés. C'est le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie.

Le but est bien de mettre en place un système de contrôle sur des bases structurées, comme l'indique Robert Anthony dans sa typologie :

La typologie d'Anthony



Robert N. Anthony

Cette structure permet de bien identifier les contrôles à chaque niveau et pour chaque besoin comme suit :

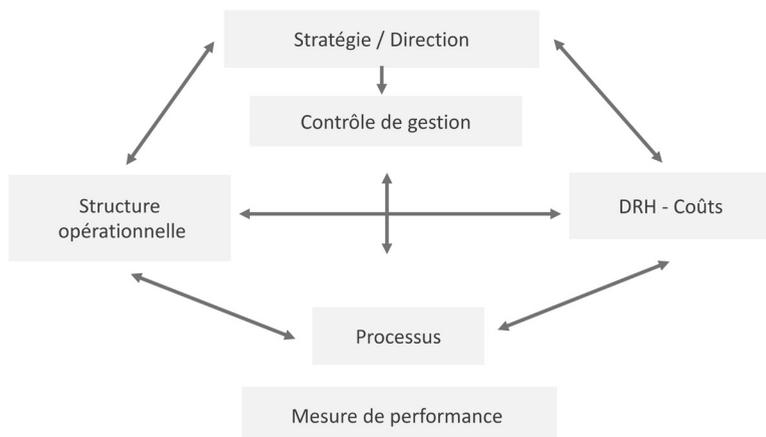
Les différents niveaux de contrôle suivant Robert N. Anthony

	Stratégie	Gestion	Tâches
Finaliser	Choix de l'offre et des ressources Organisation de la chaîne de valeur	Missions des processus et des centres de responsabilité dans la chaîne de valeur Plan d'action et d'incitation Budgets	Missions des tâches de routine dans les processus Organisation de ces tâches
Piloter	Suivi des hypothèses et de la mise en oeuvre	Suivi et anticipation Actions correctives	Suivi du déroulement par exception
Postévaluer	Évaluation de la réussite d'une stratégie et de sa pérennité	Mesure de la performance du « contrat de gestion » Sanctions positives et négatives	Bilan périodique des incidents
	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle opérationnel

Robert N. Anthony

Ces procédures et ces systèmes formalisés sont valables pour des aspects de planning, budget, surveillance de l'environnement, analyse des concurrents, *reporting* de la performance et évaluation, allocation des ressources et performance des employés. Cela exclut les contrôles informels, sociaux ou culturels.

Le contrôle est « efficace » lorsqu'il procure une assurance raisonnable que l'organisation réalisera ses objectifs de manière fiable.



Section III – Le rôle central du contrôle de gestion avec les fonctions clés

Si les fonctions clés des assureurs recouvrent le contrôle de certaines opérations, le contrôle de gestion a une place particulière pour :

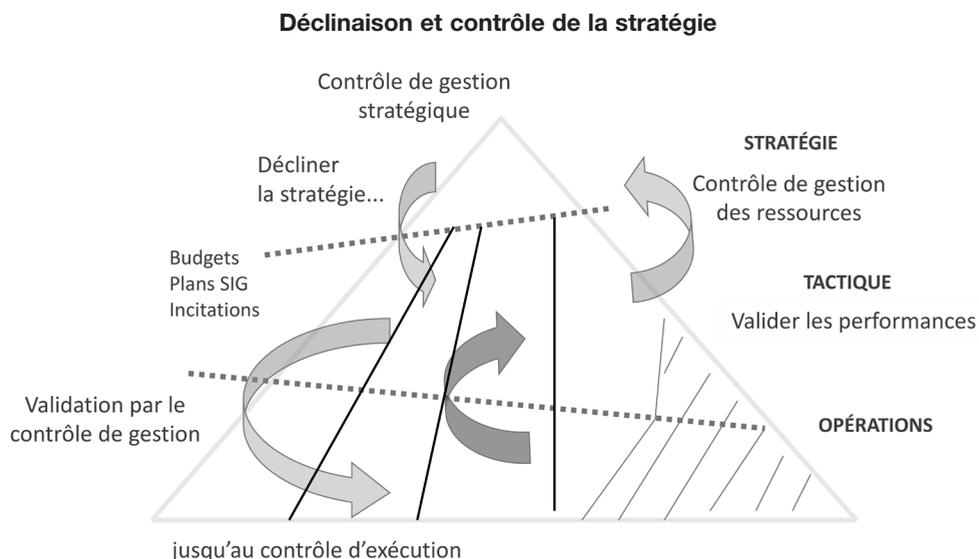
- orienter les actions en fonction des performances ;
- contrôler le déploiement de la stratégie ;
- s’assurer de l’équilibre des ressources par rapport aux objectifs.

En effet, l’actuariat s’assure de calculs corrects des provisions techniques, des tarifs et de la réassurance. La gestion des risques mesure l’impact des risques, avec une vision future grâce à un contrôle interne qui vérifie le fonctionnement des processus. Le contrôle de gestion effectue la synthèse de ces éléments pour définir les équilibres financiers, l’affectation des ressources et le bon fonctionnement de toutes les activités.

Les niveaux de contrôle interne de l'assureur



Si on reprend les activités du contrôle de gestion sur la base de la typologie d'Anthony, on peut les rapprocher des trois niveaux ci-avant et identifier la transversalité de la fonction dans une organisation efficace.



Robert N. Anthony

Un point tout particulier doit être souligné sur la comparaison avec l'audit interne. En effet, les audits financiers ont pour principal objectif de certifier que les états financiers illustrent bien l'activité de l'entreprise. L'audit est une activité de contrôle périodique de niveau 3. Le contrôle de gestion se place plus dans le contrôle de l'atteinte des objectifs et l'allocation des ressources dans une approche de contrôle permanent.

Section IV - Le rôle et les activités du contrôle de gestion

1 - Le rôle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus mis en œuvre par les dirigeants dans le cadre du contrôle interne. Il a pour objet de fournir une assurance raisonnable de :

- la réalisation et l'optimisation des opérations fixées par les dirigeants ;
- le bon fonctionnement et l'efficacité des processus internes de l'assureur ;
- la fiabilité des informations financières.

Chaque conseil d'administration est précédé d'un comité d'audit qui, en fonction de son agenda, revoit tous les aspects de la gestion, des risques, des relations, de l'action sociale, de la finance et de la comptabilité, avec une présentation du contrôle.

Marc Bollecker a listé les principaux rôles du contrôle de gestion sur la base de cinq verbes :

- surveiller : calibrer les objectifs et leur réalisation pour la direction générale ;
- conseiller : soutenir les directions opérationnelles dans leur pilotage ;
- coordonner : mesurer l'équilibre de l'allocation des ressources et leur chiffrage ;

- changer : accompagner les changements de l'organisation ;
- informer : apporter des informations sur l'activité à la direction générale et aux directions.

De ces missions du contrôle de gestion découle une typologie d'activité qui recouvre les interactions sur trois dimensions, avec les axes suivants :

- les acteurs, pour répondre à leurs besoins ;
- les informations, dont il faut coordonner la collecte et l'analyse ;
- la structure, dont il faut accompagner l'organisation.

Une dernière dimension récente du contrôle de gestion est la surveillance et la quantification des enjeux en matière de responsabilité économique et sociale (RSE) avec l'estimation des bilans carbone, du développement durable et d'indicateurs de performance RSE spécifiques sur des aspects :

- organisationnels ;
- sociaux ;
- citoyens ;
- environnementaux ;
- financiers.

Ainsi, le contrôle de gestion est souvent chargé de la rédaction de la déclaration de performance extrafinancière (DPEF), qui couvre les axes social et environnemental, la lutte contre la corruption, et le respect des droits de l'homme.

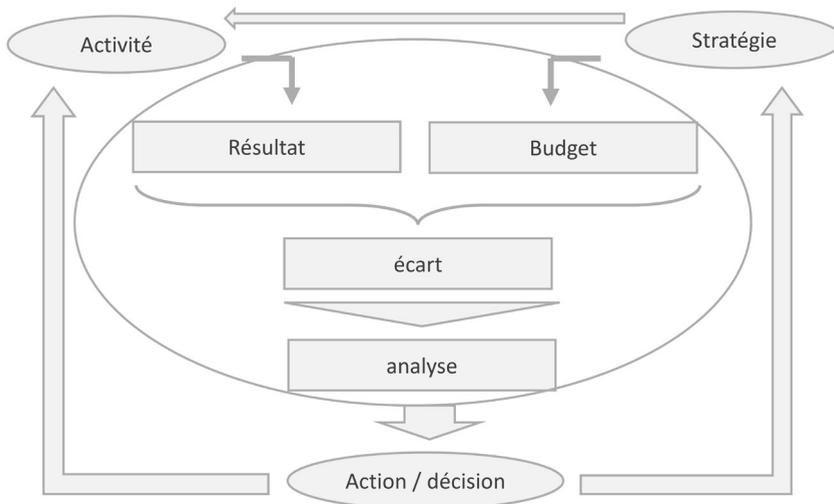
2 - Les objectifs du contrôle de gestion

Deux objectifs essentiels sont sous-jacents à l'activité du contrôle de gestion :

- la coordination des décisions locales ;
- la performance.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel, croissant avec la taille de l'organisme. En effet, l'augmentation de la taille amplifie une décentralisation des décisions. Cette décentralisation permet de motiver les acteurs avec des décisions plus rapides et d'alléger le rôle opérationnel de la direction générale. Ces décisions et leurs impacts doivent être calibrés et coordonnés pour allouer au mieux les ressources et optimiser les performances globales de l'entreprise. Le contrôle de gestion joue un rôle pivot dans ce mécanisme de contrôle de la délégation de ces décisions. Il veille à la cohérence globale et à l'atteinte des objectifs. La fréquence des contrôles est d'autant plus élevée que la taille de l'organisme est importante, pour permettre une intervention rapide et la correction des écarts.

La dynamique du contrôle des écarts



Le contrôle de gestion veille à l'atteinte des objectifs et à l'analyse des écarts avec le réalisé des différents centres d'activité. Cette analyse permanente est la clé dans la motivation et la prise de décision adaptée au niveau opérationnel. Cette surveillance permet aussi d'identifier les responsabilités et les causes opérationnelles des déviations par rapport aux objectifs de la stratégie.

Il est possible d'élargir les objectifs du contrôle de gestion avec une approche plus opérationnelle :

- la maîtrise des coûts ;
- la mise en place d'outils d'aide à la décision ;
- l'accompagnement dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ;
- le calcul et la communication des performances ;
- la connaissance de l'activité des produits, des structures comparées à l'environnement et au budget ;
- une meilleure allocation des ressources par rapport aux objectifs ;
- la prévision à court terme et à long terme des éléments financiers et d'activité ;
- la performance financière, humaine et technique.

3 - Les compétences du contrôle de gestion

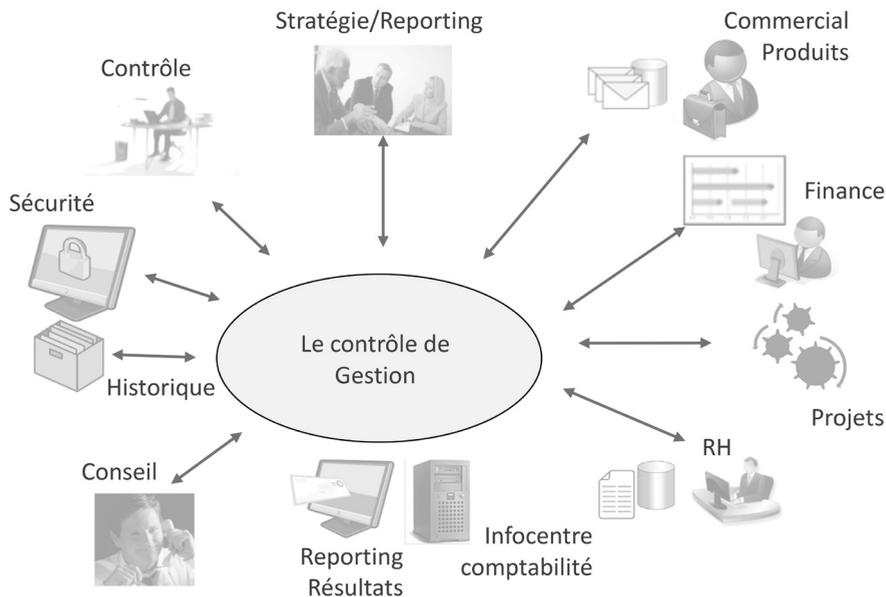
Étant donné son rôle et ses activités, le contrôleur de gestion doit avoir un bon équilibre de deux compétences majeures.

A - Des compétences relationnelles

Le contrôleur de gestion doit avoir des compétences relationnelles, pour conseiller et communiquer les informations et les analyses.

Le contrôle de gestion est un processus qui permet d'interagir en permanence avec la direction générale et les directions opérationnelles, et avec toutes les structures de l'entreprise.

Le rôle central du contrôle de gestion



Le contrôle de gestion est bien une fonction centrale dont les principaux « clients » recouvrent pratiquement toute l'organisation et ses parties prenantes, en dehors des assurés. Le contrôle de gestion doit ainsi avoir des compétences sur de nombreux sujets pour communiquer avec ses différents clients et fournisseurs dans l'entreprise :

Le contrôleur de gestion s'adresse à des clients en interne :

- direction générale ;
- départements opérationnels ;
- fonctions groupe ;
- comptabilité ;
- actuaires ;
- gestion des risques, ALM (*Asset Liability Management* – en Français : Gestion actif-passif) et qualité ;
- audit ;
- réassurance ;
- organisation ;
- stratégie et planification.

Il a également des clients externes :

- autorités de contrôles ;
- agences de notations ;
- actionnaires ;
- intermédiaires d'assurance ;

- réassureurs ;
- structures externes.

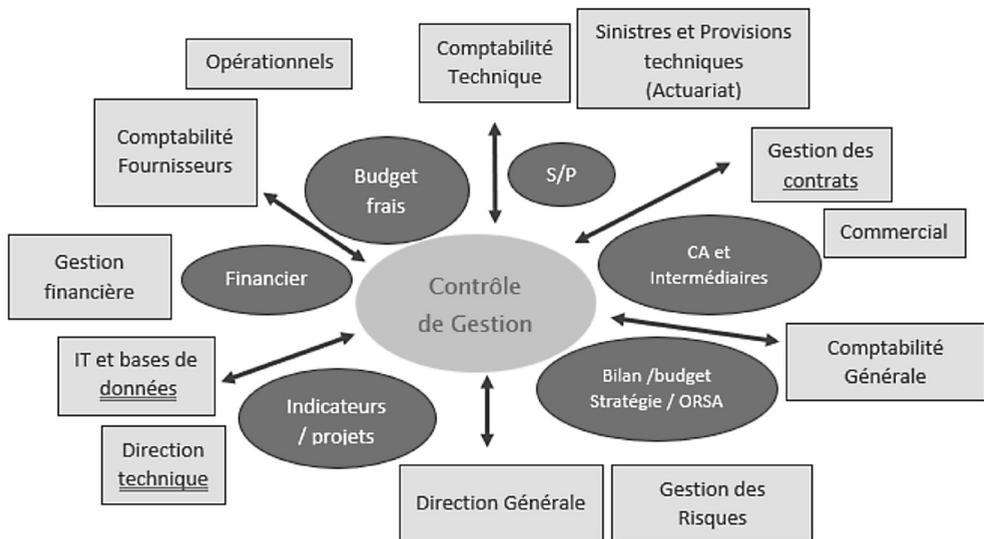
Les fournisseurs, notamment d'informations ou de décision, sont aussi souvent des clients :

- comptabilité générale et fournisseurs ;
- comptabilité technique ;
- informations techniques internes et externes (processus opérationnel) ;
- direction générale ;
- directions opérationnelles et de support (ressources humaines...) ;
- actuariat ;
- gestion des risques ;
- gestion financière ;
- trésorerie ;
- budgets et prévisions des centres ;
- informatique ;
- gestionnaires de base de données ;
- gestion de projets (technologie de l'information et organisation) ;
- réassurance ;
- information économique générale, externes, de marché...

B - Des compétences techniques

Le contrôleur de gestion doit avoir des compétences techniques pour la gestion et l'analyse des activités, de la comptabilité, des informations et des systèmes.

Des compétences techniques étendues



Une des bases de l'activité du contrôle de gestion est l'analyse et la projection des bilans, ou l'analyse des frais. Le bilan est spécifique au secteur d'assurance et nécessite une compréhension des mécanismes propres à ce secteur d'activité.

Comme on le voit, ces compétences permettent de traiter les informations et analyses des « clients » du contrôle de gestion et de ses fournisseurs.

Section V - L'évolution du contrôle de gestion vers le pilotage

1 - Une évolution rapide des organisations et de la digitalisation

Le contrôle de gestion n'a pas été directement impliqué dans la nouvelle réglementation Solvabilité 2 et pourtant, son rôle dans le traitement des données, des contrôles, des projections des budgets, de l'analyse des comptes et du contrôle de la stratégie de place est au cœur de cette transformation.

En parallèle, le contrôle de gestion suit l'évolution des organisations et de la digitalisation de l'organisation. La transformation des processus et des marchés pousse à augmenter le contrôle dans le domaine de l'assurance. La norme Solvabilité 2 l'a bien identifié en créant des fonctions clés pour couvrir certains aspects de contrôle spécifiques à l'assurance. Le contrôle de gestion évolue en parallèle des organisations pour offrir le service attendu par la direction générale et les centres d'activité.

Dans les anciennes organisations hiérarchiques et fonctionnelles, avec une relation d'autorité, la direction fixe des objectifs aux entités puis contrôle les résultats. Cela entraîne des difficultés d'application dans un environnement complexe et dilue les responsabilités. L'efficacité de ces dispositifs, qui existent encore parfois, est faible.

Dans les nouvelles organisations, chaque entité est spécialisée. Les moyens et les objectifs de rentabilité sont fixés par la direction, qui intervient peu dans la gestion du centre. C'est plus d'autonomie, mais avec un certain contrôle permanent, notamment de la part du contrôle de gestion. Cela entraîne responsabilisation, motivation, dynamisme et délégation de pouvoir des acteurs, et le contrôle de gestion évite que l'excès d'indépendance puisse nuire à l'entreprise.

Le contrôle de gestion est ainsi passé d'un statut de gestionnaire administratif du budget, et considéré comme tel par les opérationnels, à un rôle plus volontariste, constructif, support des opérationnels conduisant à un engagement contractuel interne, entre une unité et celle à qui elle rapporte. Cette démarche contribue à orienter les actions du contrôle de gestion vers le pilotage et une approche dynamique, à la différence d'une gestion administrative.

Un constat récent, dans les entreprises, est que les ressources humaines de la fonction sont consommées pour deux tiers par le contrôle budgétaire et pour un tiers par les « métiers » opérationnels auxquels elles sont affectées. C'est un des défis du contrôle de gestion, de passer moins de temps à contrôler les frais et plus de temps aux activités d'assurance avec le support des fonctions clés de Solvabilité 2.

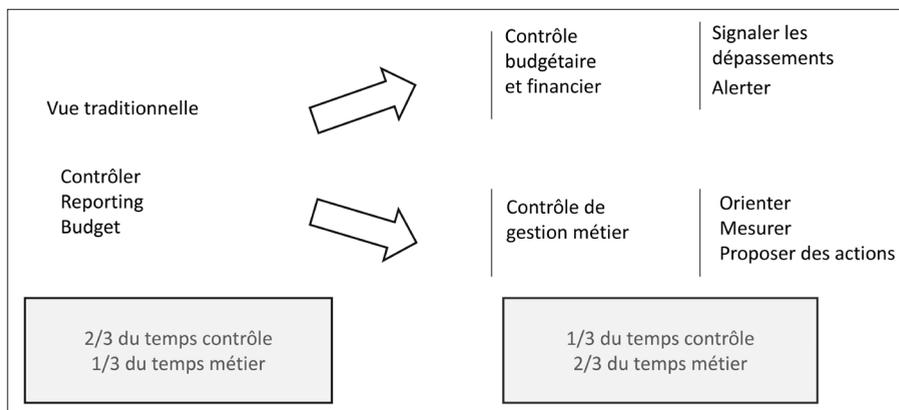
2 - Le contrôle de gestion et le pilotage

Passer du contrôle simple à une fonction de pilotage, c'est s'assurer que :

- le contrôle de gestion peut se positionner en acteur du développement ;

- il peut intégrer la gestion de la performance mesurée par des balances scorecards d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs ;
- il analyse et surveille les activités métier, et l'orientation stratégique et opérationnelle ;
- il contrôle le déroulement des projets et des nouveaux produits ;
- il gère l'élaboration budgétaire comme instrument opérationnel de gestion.

Augmentation du temps alloué au contrôle de l'activité métier



Pour passer d'une simple fonction de contrôle à un support au pilotage, la fonction doit disposer de compétences adaptées et d'un dimensionnement suffisant en fonction de la taille de l'assureur.

En central, le profil du contrôleur de gestion est avant tout budgétaire, avec une bonne connaissance de la comptabilité analytique et de la consolidation. La connaissance métier et des processus internes fournit des profils capables de mieux gérer les indicateurs de performance et d'activité. Des profils comptables et des profils informatiques viennent compléter les profils de contrôleur de gestion type. Enfin, des profils plus informatiques, actuariels ou financiers sont plus adaptés aux travaux ALM ou provisions techniques.

Tous les profils possèdent une bonne communication et de bonnes qualités relationnelles. La taille du contrôle de gestion dépend de sa position stratégique et de ses missions dans l'entreprise. Elle dépend également de la complexité de la structure et des produits.

On peut toutefois donner quelques ordres de grandeur à ajuster en fonction de l'entreprise :

- contrôle de gestion groupe : quatre à six personnes pour 1 milliard d'euros de primes ;
- contrôle de gestion central entité : deux à quatre personnes pour 500 millions d'euros de primes ;
- contrôle de gestion IT : une à trois personnes pour 100 millions d'euros de coût ;
- commercial : trois à quatre personnes pour 1 milliard d'euros de primes ;
- autres fonctions : environ une personne pour 50 millions d'euros de primes.

L'organisation de l'entreprise peut proposer une autonomie importante aux départements et entités. Chaque entité doit établir son budget et ses éléments d'activité.

Ce mode de fonctionnement est moins complexe pour le contrôle de gestion central, qui reste pratiquement cantonné au contrôle budgétaire. En revanche, la coordination (procédures, outils, décision) mais aussi le contrôle sont mieux suivis.

Exemple d'organisation : le contrôle de gestion d'un groupe d'assurance

Il existe une structure de contrôle de gestion dans les différents pôles du groupe par pays, par entité ou filiales et par activité (assurance France, pays européen, filiales, activités d'assurance).

Des liens fonctionnels sont établis entre les directions centrales et les structures de contrôle des pôles et des comités réunissant les responsables des structures centrales et de chaque pôle.

Le contrôle de gestion adopte ainsi une organisation matricielle avec des centres de compétences décentralisés et une coordination centrale.

Section VI – Les missions du contrôle de gestion groupe

1 – Les responsabilités et les missions du contrôle de gestion

Les principales responsabilités du contrôle de gestion de groupe sont :

- d'établir les budgets et les recalages de prévisions annuels du groupe ;
- d'analyser mensuellement l'évolution de l'activité au travers d'indicateurs opérationnels et financiers groupe.

Par ailleurs, au niveau du groupe, il s'agit :

- de consolider les données opérationnelles et les *reportings* envoyés par les filiales ;
- d'établir les budgets et recalages de prévisions annuels de la *holding* et des entités centrales ;
- d'établir des comparaisons entre filiales ;
- d'établir les *reportings* à l'attention des actionnaires ;
- et de contrôler la cohérence des données issues des liasses de consolidation.

La fonction « entrepôt de données » rattachée au directeur du contrôle de gestion de groupe participe et collabore aux groupes de travail qui visent à mettre en œuvre et à organiser le contrôle de l'ensemble des filiales et la pérennité des outils mis en place.

2 – Un processus d'analyse des données qui couvre toute l'activité

Quel que soit l'événement considéré (analyse mensuelle, clôture trimestrielle, recalage des prévisions ou élaboration budgétaire), le contrôle réalisé porte principalement sur les données suivantes :

- données exogènes : conditions de réassurance, hypothèses financières, taux d'impôt notamment ;
- données endogènes : production commerciale (primes, taux de primes...), évolution des ratios de sinistres et de frais généraux, suivi des effectifs principalement, respect des règles comptables (provisionnement des primes, provisionnement des sinistres, suivi de la liquidation des provisions, analyse de la valeur ajoutée économique des filiales et consolidation de celle du groupe).

De plus, le contrôle de gestion de groupe participe au déploiement de la stratégie du groupe. Il fournit des informations et des scénarios à la direction générale, puis, une fois la stratégie déterminée, il la transcrit en objectifs pour les différentes activités et ressources de l'assureur après avoir établi le plan prévisionnel (en général sur cinq ans) avec le processus budgétaire.

CONTRÔLE DE GESTION EN ASSURANCE

Le contrôle de gestion est l'outil indispensable pour mesurer et analyser la performance d'une entreprise d'assurance.

Il joue un rôle clé dans l'élaboration de stratégies et le pilotage de l'activité, en mesurant l'écart entre les prévisions et les résultats réels de l'entreprise.

Cet ouvrage explore les spécificités du contrôle de gestion dans le secteur des assurances, à travers des exemples concrets et des études de cas.

Il traite de nombreuses thématiques, permettant ainsi de découvrir comment :

- définir les indicateurs de performance,

- concevoir et analyser les outils de pilotage,
- élaborer des tableaux de bord pertinents,
- analyser la rentabilité avec précision.

Le livre expose les diverses facettes de cette discipline, depuis les approches traditionnelles, telles que la valeur incrustée (TEV, EEV), jusqu'aux méthodes récentes, à l'instar des normes IFRS.

Les gestionnaires, analystes financiers et étudiants, trouveront dans cet ouvrage les outils indispensables pour maîtriser le contrôle de gestion dans le secteur de l'assurance.

*Ancien directeur financier et responsable des risques de groupes d'assurance, l'auteur, **Jean-François DECROCO**, est diplômé de l'ENSAE PARISTECH, actuaire membre de l'IA et expert près la cour d'appel de Paris. Enseignant en master 2 d'actuariat à l'université Paris Dauphine-PSL, il intervient dans de nombreux organismes de formation. Il est actuellement consultant dans le secteur banque-assurance-réassurance sur des projets de gestion des risques, de contrôle, d'organisation et d'évaluation.*

www.editionsargus.com

ISBN 978-2-35474-545-5



9 782354 745455