

Mise en œuvre d'IFRS 17 : Quels enseignements pouvons-nous tirer de l'expérience d'IFRS 16 ?

Des discussions techniques fortes se poursuivent concernant le futur référentiel comptable international des groupes d'assurance, IFRS 17 : les commentaires à l'Exposé Sondage étaient attendus pour fin septembre 2019 et les amendements finaux devaient être publiés mi-2020 au plus tôt. Pour rappel, l'une des principales modifications attendues de l'Exposé Sondage est le report d'un an de la première application de la norme au 1er janvier 2022, report applicable également à l'exemption temporaire d'application d'IFRS 9 dont bénéficient les assureurs.

Alors que les entreprises d'assurance sont désormais engagées dans la phase opérationnelle de mise en œuvre de cette norme, il est intéressant de s'interroger sur ce que peut apporter l'expérience la plus récente d'implémentation d'une norme significative telle que la norme IFRS 16, relative à la comptabilisation des contrats de location (entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2019 pour préparer au mieux le passage à IFRS 17). En effet, des similitudes dans les objectifs de ces normes ou leurs implications sur les organisations existent. A l'instar d'IFRS 16, IFRS 17 exigera des adaptations significatives de la communication financière des entreprises d'assurance, donc des systèmes d'information avec des incidences immédiates sur les processus et les modes d'organisation.

Quels sont ces points communs et quels enseignements, les groupes d'assurance, peuvent-ils tirer de l'expérience des préparateurs des autres secteurs d'activité notamment en termes de gestion de projet ?

En premier lieu, **ces deux normes impactent significativement la communication financière et les états financiers des groupes concernés.** En effet, l'objectif commun de ces normes est de permettre une meilleure comparabilité des comptes des groupes exerçant des activités similaires et par conséquent **d'homogénéiser la comptabilisation des contrats.** IFRS 16 a ainsi modifié les agrégats EBIT/EBITDA et dette financière, dans le cas d'IFRS 17, toute la structure du bilan et du compte de résultat est impactée. Les incidences sont telles que ces normes ont connu un temps de gestation très au delà de celui des autres normes : une dizaine d'années pour IFRS 16 et une vingtaine d'années pour IFRS 17.

Rappelons les grands principes qui gouvernent IFRS 17 et les principales implications pour les états financiers.

Concernant le bilan, la norme modifie profondément les principes actuels d'évaluation, de présentation et de comptabilisation des passifs d'assurance. Ils sont valorisés en valeur actuelle sur la base d'hypothèses propres à l'entreprise et se décomposent en trois blocs : l'estimation des flux de trésorerie future, l'ajustement pour risque qui supporte l'incertitude des flux de trésorerie futurs non financière et enfin la marge de service contractuelle (CSM) qui estime les bénéfices attendus et non encore réalisés.

Concernant le compte de résultat, sa nouvelle présentation traduit l'objectif d'harmonisation de la présentation des activités d'assurance avec celui des autres secteurs d'activité. Le revenu d'assurance est un nouvel indicateur à part entière qui se compose des prestations et frais attendus, de l'amortissement de la CSM et du relâchement de la marge de risque. En soustrayant à ces produits d'assurance les prestations et frais réellement survenus et le coût des contrats onéreux, on obtient la marge d'assurance.

La norme IFRS 17 modifie donc non seulement la composition et le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires et du résultat de l'activité d'assurance mais également leur présentation. Les primes ne sont plus présentées au compte de résultat et font l'objet d'une information en annexe. Aucun gain n'est reconnu en résultat à la souscription, il fait l'objet d'un étalement via la marge de service contractuelle. Le compte de résultat permet une vision brute de la marge d'assurance (résultat de souscription), du résultat financier, puis enfin du résultat opérationnel, la comparaison de la rentabilité des entreprises d'assurance avec les autres secteurs d'activité est ainsi améliorée.

De plus, pour la comptabilisation et l'évaluation des contrats d'assurance, IFRS 17 définit un modèle comptable complexe avec des adaptations spécifiques selon les caractéristiques du contrat d'assurance et introduit la notion de groupe de profitabilité des contrats.

L'évaluation des passifs d'assurance nécessite ainsi la répartition des contrats en portefeuilles et en cohortes et enfin en groupe de profitabilité. Un portefeuille de contrats regroupe les contrats gérés ensemble et présentant des risques similaires. Les contrats de chaque portefeuille doivent ensuite être regroupés par cohorte annuelle (année de souscription) avant d'être ensuite classés selon trois niveaux de profitabilité :

- Contrats déficitaires (onéreux) à la date de comptabilisation initiale,
- Contrats qui, au moment de la comptabilisation initiale, n'ont pas de risque significatif de devenir déficitaires par la suite,
- Autres contrats.

Il est important de noter que le niveau d'agrégation retenu par l'entreprise est déterminant en termes d'impact résultat, puisque la perte future est comptabilisée dès l'origine en résultat (charge) alors que les gains sont reconnus selon la période de couverture.

Ensuite les méthodes de valorisation des contrats et du calcul de la CSM sont différentes en fonction des caractéristiques des produits d'assurance détenus par l'entreprise. Trois modèles s'appliquent :

- Selon l'approche *BBA (building block approach: Best estimate Liability + Risk adjustment + CSM)*
 - Le modèle général pour les contrats non participatifs, et les contrats participatifs indirects comme les contrats prévoyance,
 - Le modèle *VFA (variable Fee approach)* pour les contrats participatifs (épargne euro/UC)
- Selon une approche simplifiée, la méthode de la répartition des primes (*PAA ou premium allocation approach*) pour les contrats non participatifs à durée de couverture inférieure à 12 mois (IARD essentiellement).

Face à cette complexité des nouveaux modèles comptables et des impacts sur la communication financière (qui n'est pas sans rappeler celle d'IFRS 16), **le deuxième enseignement de l'implémentation d'IFRS 16, outre les moyens mis en œuvre, est le niveau d'implication au sein de l'entreprise.**

En effet, si l'expérience d'IFRS 16 a montré l'importance des budgets alloués pour la mise en œuvre d'une seule norme, on peut d'ores et déjà estimer que les budgets alloués à la norme IFRS 17 seront sans commune mesure.

Par ailleurs, les enjeux relatifs à ces deux normes dépassent largement les seuls aspects comptables. La mise en œuvre d'IFRS 16 a touché un ensemble de fonctions de l'entreprise comme les directions immobilières et pas seulement les directions comptable et financière. De la même façon, la norme IFRS 17 requiert une implication d'un ensemble de directions qui devront travailler de concert pour l'aboutissement du projet, les directions techniques (actuariat), commerciales, juridiques et informatiques. Ainsi la direction des Systèmes d'Information a joué un rôle central dans la réussite du projet IFRS 16 et jouera également un rôle central pour IFRS 17.

A l'instar de la norme IFRS 16, IFRS 17 exige une révision de l'ensemble des processus de collecte et de production de l'information financière ainsi qu'une collaboration étroite entre les services en pointe sur ces sujets, les équipes Actuariat et Finance pour IFRS 17.

Ces processus de collecte de l'information, s'ils existent déjà sont le plus souvent manuels et encore peu harmonisés au sein des groupes.

Les processus devront intégrer une complexité nouvelle liée à l'essence même de la norme IFRS 17 qui comme IFRS 16, repose sur un inventaire et une analyse fine des contrats permettant de vérifier leur éligibilité à la norme. La complexité étant d'un cran supplémentaire dans ce cas puisqu'une analyse plus approfondie devra être réalisée pour segmenter les contrats par portefeuille et cohortes annuelles, selon leur rentabilité lors de la première comptabilisation.

De même, tout comme IFRS 16 le prévoyait avec les composantes locative et services, IFRS 17 implique de pouvoir distinguer les différentes composantes d'un contrat d'assurance, telles que les dérivés, les composantes d'investissement ou de fourniture de biens ou de service.

Le dernier pan de l'implémentation porte sur les systèmes d'information et les implications sont là encore comparables entre les deux normes. En effet, au-delà de la nécessaire adaptation des systèmes amont de gestion pour capter l'information nécessaire au traitement des contrats, la cartographie des systèmes devrait évoluer.

Ces deux normes nécessitent des calculs pour valoriser les passifs relatifs à chaque contrat ou groupe de contrats, sur la base des flux de trésorerie futurs. A l'aune de l'expérience IFRS 16, la mise en œuvre va donc demander la mise en place d'outils dédiés, développés en interne ou par des éditeurs spécialisés, en tous les cas absents dans la cartographie actuelle des systèmes d'information des acteurs de l'assurance.

Ces outils devront être connectés en amont avec les outils de gestion et de suivi des contrats et en aval avec les outils de *reporting*/consolidation. Par conséquent, le calendrier de déploiement de ces nouveaux outils et modèles apparaît comme un enjeu important de mise en œuvre de ces normes, à fortiori dans un contexte où les normes ne sont pas figées et certaines de leurs dispositions toujours en discussion.

Retenons alors les bonnes pratiques en matière de gestion de projet mises en évidence à l'occasion de la mise en place de la norme IFRS 16, même si la matière traitée s'avère très différente. Nous retrouvons les phases identiques de projet que sont :

- **Le diagnostic et le cadrage du projet** : Prendre connaissance de la norme et cartographier les enjeux au sein du groupe. Identifier les principaux écarts entre l'organisation actuelle et ce que pourrait être la cible sur les données (nature, quantité, localisation), les processus et les systèmes d'information. L'essentiel est de faire prendre conscience aux opérationnels des impacts de la norme. Constituer une équipe projet dédiée et élaborer un planning détaillé sur les différents volets du projet.
- **Définition et mise en œuvre du plan d'actions** : Formaliser les expressions des besoins des métiers et la modélisation de leurs processus, définir la solution, collecter les données pour la

reprise des historiques, tester et recetter la solution, calculer les premiers impacts et préparer la transition pour expliquer l'impact de la norme sur les états financiers et les processus, adapter la communication financière afin d'intégrer les nouveaux indicateurs.

- **Déploiement de l'outil, et des nouveaux processus au sein de l'organisation** : former les utilisateurs et réaliser un exercice à blanc à l'occasion d'une clôture intermédiaire. Prendre en compte les impacts collatéraux sur les autres outils (modification des plans de comptes dans les outils de reporting/consolidation par exemple).

Pour apporter une réponse adaptée, à la hauteur des enjeux identifiés, **une équipe projet devra être constituée**. Elle devra monter en compétence en utilisant les bons relais d'information (Commissaires aux comptes, Conseils, groupes de travail métier ...). Cette équipe devra allier des expertises métiers, des compétences en gestion de projet et de mise en place d'outils et enfin des connaissances en consolidation/reporting. Il est aussi déterminant d'avoir au sein de cette équipe de futurs contributeurs au processus IFRS 17, qui auront un rôle de sachant lors du déploiement de la norme au sein de l'organisation.

Par ailleurs, il sera primordial d'adopter une gestion de projet « flexible » car dans le contexte où la norme n'est pas stabilisée, les outils non encore aboutis, il est fortement probable que les calendriers soient régulièrement revus et que des goulots d'étranglement surgissent, notamment à l'approche de la date fatidique de transition.

Avoir recours à des prestataires externes pour des points très précis s'avère être une solution : identifier dès le départ ce qui peut être externalisé de ce qui ne peut l'être.

Enfin la formation est une étape décisive dans le processus de « *change management* ». Elle se voudra technique (norme et outils) mais également opérationnelle (organisation, procédures et contrôles). C'est l'occasion pour l'équipe projet de faire passer les bons messages et de rassurer les différentes parties prenantes quant à la mise en œuvre de la norme avec le moins d'écueils possibles.

Le succès de votre projet résidera dans la pluridisciplinarité des équipes internes ou/et externes et dans une gouvernance forte permettant de disposer de la bonne expertise, au bon moment, pour chaque étape et chaque volet technique.