

**L'avenir des Autorités européennes de supervision :  
le cas d'EIOPA, Autorité des assurances et pensions professionnelles**

Compte rendu du séminaire du 4 juillet 2017  
à la représentation en France de la Commission européenne

Marie-France Baud

Avec **Gabriel Bernardino**, Président, EIOPA ; **Pierre Bollon**, directeur général, AFG et vice-président de Pension Europe ; **Thierry Derez**, PDG, COVEA ; **Cyrille de Montgolfier**, directeur général, La Parisienne ; **Patricia Plas**, directrice des Affaires publiques et des relations institutionnelles, AXA et **Gérard de La Martinière**, ancien président du comité européen des Assurances (devenu Insurance Europe), animateur de la *task force* Investissements de long terme de la place de Paris.

Ce séminaire s'est inscrit dans la suite d'un premier séminaire organisé par Confrontations Europe en janvier 2016 sur l'ESMA, Autorité des marchés financiers, dans la perspective de l'Union des marchés de capitaux. Alors que la Commission européenne a publié un livre blanc sur l'avenir de l'UEM et qu'est questionnée l'architecture de la supervision européenne, faut-il procéder à un changement institutionnel majeur, notamment dans le contexte du Brexit ? Et à l'heure du premier anniversaire du nouveau régime prudentiel Solvabilité II, peut-on mesurer son impact sur l'investissement de long terme et comment EIOPA, qui assure un rôle de coordination, peut s'assurer d'un *level playing field* entre Etats Membres ? Quelles conséquences peut induire la révision des trois autorités sur EIOPA en matière de convergence de la supervision et de la culture commune de supervision dans la distribution de produits financiers ?

Après quelques mots d'introduction où il se déclare heureux d'être accueilli à Paris par la représentation permanente de la Commission européenne à un moment où l'Europe a besoin de vision, en présence de nombreuses personnalités qu'il côtoie depuis des années et respecte, **Gabriel Bernardino** se propose d'intervenir sur les points suivants : revue des autorités européennes de surveillance, points clefs de l'avenir d'EIOPA, articulation avec les investissements de long terme, plan d'épargne retraite personnalisé, PEPP, dont la Commission vient de prendre l'initiative.

Beaucoup d'éléments sont sur la table en ce qui concerne l'architecture de la supervision et sa révision, mais pour G. Bernardino, la **convergence en est la question essentielle**. Depuis six ans qu'ont été créées les autorités, du point de vue de la régulation, EIOPA a beaucoup travaillé à l'harmonisation et c'est maintenant en matière de supervision qu'il faut franchir une étape supplémentaire. « **Nous avons besoin d'avancer vers plus de cohérence et de convergence. C'est fondamental pour le marché intérieur** ».

Pas besoin de procéder à beaucoup de changements, qu'il s'agisse de gouvernance, cadre et de méthode de travail, mais que soient inclus dans la révision des Autorités européennes de supervision, en ce qui concerne EIOPA, les instruments que l'Autorité a développés au cours des dernières années. Il s'agit :

- Du *supervisory handbook*, le manuel de supervision, avec de bonnes pratiques. EIOPA est en train de former les superviseurs nationaux mais a besoin d'un mandat supplémentaire pour développer ces bonnes pratiques et s'assurer de leur mise en application.
- Les plates formes mises sur pied pour l'assurance transfrontières pour les questions relatives aux consommateurs.
- La revue automatique conduite en Europe sur les questions relatives aux consommateurs.
- L'évaluation indépendante des pratiques de supervision dans différents pays.

« **Nous voulons que ces instruments soient reconnus dans la régulation avec un mandat clair de la Commission nous permettant de vérifier qu'ils sont appliqués par les autorités nationales.** »

**Revenant au transfrontières**, G. Bernardino souligne qu'EIOPA a besoin d'un **mandat plus fort et plus intrusif** : « nous poussons à un meilleur échange d'informations entre les superviseurs, nous obtenons des résultats mais nous n'avons pas vraiment le pouvoir de faire appliquer réellement la politique de l'Union ». Il estime par ailleurs qu'il faut un cadre clair pour une supervision indépendante des superviseurs en Europe ; il ne s'agit pas uniquement d'opérationnalité, mais de mandat propre et de ressources propres. L'Autorité se trouve en effet confrontée dans certains pays à des situations où les superviseurs ne disposent ni de mandat propre ni de ressources propres. « **Dans le cadre du marché intérieur, nous avons besoin de *bench marks* au niveau européen et de faire vérifier par EIOPA leur mise en application dans différents pays** ».

En parallèle, se poursuivent des discussions sur l'architecture, approche *twin peaks*, de la fusion avec l'Autorité bancaire européenne, entre autres, pour lesquelles G. Bernardino prévoit que les décisions finales seront prises à l'aune de critères politiques plutôt que d'une analyse de fond. Il insiste sur le fait que dans le monde de l'assurance, **la supervision a besoin d'une approche intégrée et holistique**

**entre le prudentiel et les activités commerciales.** Il souligne que, dès le départ, les règles prudentielles du secteur de l'assurance ont davantage mis l'accent sur la stratégie que sur la protection, pourtant leur objectif principal. Nombre de produits d'assurance se définissent en oscillant, d'une part, entre la rentabilité et Solvabilité II et, d'autre part, un traitement équitable des clients. Il est très difficile de séparer ces deux aspects, raison pour laquelle une approche intégrée du prudentiel et de la conduite des affaires fait sens. C'est dans cette direction qu'EIOPA a l'intention de travailler.

En ce qui concerne les **modèles internes**, EIOPA a besoin de pouvoir élaborer sa propre appréciation des modèles internes à travers l'Europe et d'instruments pour apprécier leur cohérence et leur convergence. Tous les modèles peuvent fonctionner, il n'y en a pas un qui soit meilleur que l'autre, des circonstances différentes font que certains fonctionnent ou échouent. Ce qui importe le plus pour EIOPA, **c'est une fois de plus la convergence de la supervision, à travers une évolution - et non une révolution - de ce que les autorités de supervision peuvent faire.**

**Solvabilité II.** Un an et demi après sa mise en application, c'est un succès, estime G. Bernardino dans une situation de marché difficile avec des taux d'intérêt bas. Grâce à une bonne préparation et une période de transition, qui a été très utile. Du point de vue de la stabilité financière, l'assurance a donné un bon exemple à l'ensemble du secteur financier. Dans son ensemble, en Europe, elle est suffisamment capitalisée, les petites et moyennes compagnies affichent un ratio de solvabilité de 110 %, ce qui suffit. En ce qui concerne l'encouragement à l'investissement de long terme, l'un des objectifs de la directive, nous constatons un allongement des durées d'investissement et une tendance générale du marché à s'ouvrir à de nouvelles classes d'actifs, comme les infrastructures, que G. Bernardino salue. Un amendement a d'ailleurs été apporté aux mesures d'exécution de Solvabilité II avec les investissements en infrastructures qui forment maintenant une classe d'actifs distincte et bénéficient d'un calibrage réduit qui conduit à une charge en capital plus faible. La Banque mondiale est en contact avec EIOPA, car elle considère qu'il s'agit d'un développement très positif qu'elle souhaiterait voir se développer à travers le monde dans d'autres régimes. EIOPA a été attentive aux ajustements possibles en ce qui concerne les investissements, reste que l'équilibre est délicat entre prudence et diversification souhaitable, le sujet fait polémique car c'est un défi pour les petites et moyennes compagnies et leur capacité à gérer les risques de nouvelles catégories d'investissements.

**PEPP :** G. Bernardino ne cache pas son enthousiasme sur l'initiative que vient de lancer la Commission sur un nouveau label paneuropéen relatif à l'épargne-retraite individuelle. Initiative fortement soutenue par les commissaires Katainen et Dombrovskis. Il avait suggéré l'initiative à Michel Barnier en 2012 d'un produit concret qui offre de la visibilité aux citoyens sur les avantages de l'Europe. Bien sûr, les détails devront être affinés, mais il est convaincu qu'il s'agit d'un signal politique important et les marchés prendront position. Pour la Commission, EIOPA devrait jouer un rôle dans ce dossier.

Enfin, s'agissant de l'avenir, tout ce qui concerne les InsurTechs et le monde du numérique, il se déclare très positif sur l'innovation au service des citoyens et des assureurs mais les risques existent et il serait heureux d'en discuter avec le secteur. Et bien sûr le Brexit : il faut examiner les implications pour les consommateurs et la continuité des services, de nombreux contrats en Europe ayant été conclus par des compagnies anglaises.

## Table-ronde

### Première partie : Eléments de réflexion par rapport au fonctionnement d'EIOPA en termes de supervision, premier bilan de l'application de Solvabilité II ?

**Thierry Derez** porte la voix des mutuelles. Il ne souhaite pas qu'EIOPA change de rôle : « l'idée qu'EIOPA puisse quitter le terrain technique qui est strictement sa raison d'être pour migrer vers des fonctions qui pourraient consister en davantage de supervision nous choque. C'est peut-être une forme de conservatisme, mais le conservatisme porte des valeurs. » L'entrée en vigueur de Solvabilité II s'est traduite par une grande lourdeur administrative mais n'a jusqu'ici **pas porté atteinte** aux investissements des mutuelles, celles-ci disposant d'un excédent de capitaux propres et d'un degré de solvabilité qui leur permet de s'investir en actions à un niveau élevé (environ 15 %) tout en conservant leur liberté. C'est précisément ce terme de liberté qui est l'un des griefs que pourrait formuler COVEA à l'encontre de Solvabilité II : « Solvabilité II empiète sur la capacité d'initiative des compagnies d'assurance car elle nous conduit dans une entreprise de standardisation extrêmement prononcée et au bout du compte, au panurgisme. C'est dangereux parce que cela peut faire basculer l'ensemble d'un secteur ». Solvabilité II et les normes de régulation internationale ont pour perspective de décerner des titres aux assureurs ou ré-assureurs qui seraient systémiques, souligne Thierry Derez, « or, ils ne le sont pas, contrairement à ce que l'on a pu observer pour les banques. D'où mon hostilité à la convergence de la réglementation entre banque et assurance, ce sont des métiers aux antipodes dans le cycle économique ». Il estime qu'EIOPA devrait, en revanche, se pencher sur l'importance des différences de régulation entre les différentes zones mondiales, sources d'importantes distorsions de concurrence. L'EIOPA devrait, par ailleurs, reconnaître encore davantage l'importance de la biodiversité du secteur, notamment par la présence des mutuelles, qui est un des meilleurs remparts contre les futures crises.

**Patricia Plas**, bien que représentant un assureur global, AXA - rappelons- le, issu d'une mutuelle - ne se montre pas éloignée du positionnement articulé par Thierry Derez quant au rôle d'EIOPA. En effet, elle souligne son très important rôle de conseil pour la Commission dans l'élaboration de la législation et au niveau de l'implémentation d'une convergence accrue. EIOPA dispose d'une boîte à outils assez importante qui, de son avis, n'est probablement pas encore suffisamment utilisée pour aider à cette convergence.

Pour ce qui est des modèles internes, dans le contexte de Solvabilité II, ils peuvent être utilisés sous la responsabilité du superviseur groupe et des superviseurs locaux, qui connaissent les juridictions locales, les pratiques de marché et ont probablement la meilleure compétence pour les superviser, souligne-t-elle. Le groupe AXA est plutôt positif sur le cadre Solvabilité II, toutefois l'accent est souvent uniquement mis sur le pilier I alors que l'importance du pilier II, qui contient toutes les règles de gouvernance et du management, est souvent sous-estimée dans les discussions.

D'une conférence à Washington à laquelle elle a assisté, Patricia rapporte l'observation faite par les superviseurs américain et japonais : leur mandat ne leur confère pas uniquement la protection du consommateur et la stabilité financière, bien entendu les objectifs principaux, mais il s'élargit

également à la croissance tout en préservant l'intérêt du consommateur. A cet égard, ils ont fait référence au fait qu'il ne s'agit pas uniquement de veiller à la protection du consommateur mais aussi à ses besoins. Il semble à Patricia que, dans cette période de crise financière et où le sujet du financement des pensions devient crucial, il faudrait tenir compte de cette observation lorsque démarreront les discussions de révision de Solvabilité II en 2018 et plus encore en 2021.

**Cyrille de Montgolfier** présente rapidement La Parisienne, une compagnie créée en 1829 avec un statut de mutuelle, devenue une société anonyme à la fin du XIXème siècle, dont le business modèle est atypique : elle élabore l'offre et porte le risque mais ne distribue pas et ne gère pas les sinistres. La compagnie s'inscrit dans une logique de partenariat et s'est focalisée sur l'excellence technique et l'agilité que lui permet sa taille, ce qui lui offre un facteur de différenciation sur le marché, et l'a conduit à avoir une approche spécifique du terrain de jeu européen.

Que veut dire Solvabilité II pour une compagnie comme la Parisienne ? Comme l'indique Cyrille, ce qui est lourd pour un groupe comme COVEA en termes de charge administrative devient insupportable pour un acteur comme La Parisienne. Si le pilier II est positif en insistant sur la maîtrise des risques, la lourdeur associée est extrêmement prégnante. Il rappelle que Solvabilité II a été créée pour que les compagnies d'assurance aient une marge de solvabilité de 100%. Cyrille constate qu'à peine 18 mois après son entrée en vigueur, la tendance, y compris du superviseur, est progressivement de s'habituer à des marges de solvabilité de 200-250. La moyenne des assureurs français non vie se situe à 276, ce qu'il considère une aberration économique par rapport à ceux qui ont conçu ce régime. On en arrive à ce qu'une compagnie présentant 100% de marge de solvabilité serait prise pour un dangereux amateur ; à 150-200%, elle est considérée comme fragile, résume-t-il.

Pour ce qui est de la supervision, Cyrille soutient la position de Gabriel Bernardino en faveur d'un mandat plus fort de l'EIOPA pour renforcer le professionnalisme des acteurs européens de la supervision et la cohérence des pratiques. Il est, en revanche, hostile à une nouvelle répartition des tâches entre les superviseurs nationaux et l'EIOPA. La Parisienne, qui compte entre un tiers et un quart de ses activités hors de France dans 11 pays où elle dispose d'agrément et intervient exclusivement en libre prestation de services, se félicite de la qualité de la relation avec l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel). C'est un véritable actif, vu de l'étranger ! Le rôle des superviseurs nationaux pour contrôler les compagnies nationales qui interviennent en Europe en libre prestation de services est particulièrement adapté pour les petites et moyennes compagnies ; le fait que certains superviseurs exercent imparfaitement leur rôle ne remet pas en cause ce principe. Enfin, la question des data revêt pour lui une importance essentielle, non seulement en termes de supervision mais aussi d'évolution du droit des assurances qui est impacté dans ses fondamentaux. Internet est-il 100% compatible avec le lieu du domicile du souscripteur, de la souscription ? Les assureurs devraient être force de propositions, faute de quoi émergeront des solutions destructrices pour les acteurs de l'assurance.

**Gérard de La Martinière** observe qu'il y a consensus à ne pas changer le mandat d'EIOPA, et pourtant il y aurait matière à réflexion sur la finalité du système européen de supervision auquel participe EIOPA. Il lui semble en effet que le Rapport de Larosière qui a conduit à la redéfinition des rôles des autorités de supervision souhaitait obtenir une autorité européenne qui ne soit pas simplement la

juxtaposition des régulateurs nationaux mais bien un acteur doté d'une responsabilité supplémentaire de caractère politique en vue de l'ajustement sur le bien commun. Il lui semble également qu'apparaît un besoin de simplification, celui de faire davantage confiance à la responsabilité des dirigeants d'organisation et de trouver les voies et moyens d'une autonomie de décision et d'une responsabilité de gestion des dirigeants, il faut aussi trouver les voies et moyens de restaurer une capacité d'investissement de long terme dont il a été peu question. Il estime, en effet, que Solvabilité II n'a pas bien pris en compte le besoin d'investissement de long terme de nos économies ni les caractéristiques des assurances qui se déploient sur des cycles longs et qui auraient besoin de trouver un encadrement qui tienne mieux compte de leur gestion actifs-passifs.

**Gabriel Bernardino** : pour ce qui est d'une approche centralisée versus celle des superviseurs nationaux, ce n'est pas à l'ordre du jour, ce sera probablement le cas à l'avenir, mais c'est actuellement prématuré. Mais essayez de comprendre l'avantage qu'aurait pour les consommateurs et le marché intérieur une EIOPA supervisant la mise en application de, par exemple, Solvabilité II dans différents pays.

Soyons courageux : s'il y a bien un pays qui a profité en matière de liberté de prestation de services dans le secteur de la construction de ce que nous avons entrepris depuis 6 mois avec les plates formes sur les activités transfrontières, c'est bien la France.

Soyez positifs sur ce qu'il est possible de faire en matière de cohérence de la supervision. Il ne s'agit pas de se substituer à l'ACPR ou toute autre autorité nationale mais d'être plus intrusif car nous disposons d'une banque de données centralisée sur les compagnies européennes. Nos règles doivent être appliquées et nous sommes plus exigeants sur les raisons pour lesquelles elles ne le sont pas dans différents pays. **Nous portons une voix critique et quand je parle d'un mandat plus fort, c'est sur ce sujet et pas sur un rôle de substitution, et ce dans le but de protéger les consommateurs.** Il apparaît clairement que dans certaines circonstances, nous ne pouvons aller plus loin quand les autorités nationales ne se conforment pas à la législation européenne.

Soyons honnêtes à propos de Solvabilité II. S'il y a bien un domaine où il y eu des failles et des faillites, c'est en matière de gouvernance, et notamment dans le secteur de la famille des mutuelles. C'est la raison pour laquelle la disposition sur la responsabilité des dirigeants apporte un plus. En matière d'investissement de long terme, les données que nous avons rassemblées - elles seront publiées en septembre - montrent que peu de choses ont changé en matière d'investissements en fonds propres. Les pays nordiques restent à la pointe avec environ 20% et je me réjouis que COVEA soit investie en actions à hauteur de 14%. Bien sûr, cette question sera à reprendre dans la révision de la directive.

Quant au risque systémique, la question est de savoir quelle est la réaction des assureurs aux problèmes des banques, nombre d'investissements des assureurs étant, dans plusieurs pays, concentrés dans le secteur bancaire. Enfin, quant à la biodiversité, il y a de la place pour des compagnies de tailles et de stratégies différentes et je ne crois pas que Solvabilité II va détruire tout ceci. En tous cas, rien ne le démontre. Inversement, je ne pense pas que des cadres différents, des régimes spécifiques pour grandes compagnies et pour mutuelles serait une démarche judicieuse car les

détenteurs d'une police d'assurance méritent la même protection. **Le maître mot est proportionnalité, nous n'y sommes pas encore**, sa mise en œuvre se poursuit, nous devons nous assurer de la cohérence avec laquelle elle est appliquée dans différents pays et ceci fait partie des débats avec les superviseurs.

Pour revenir à la réflexion de Patricia quant au mandat des superviseurs, en lien avec la croissance. Il s'agit d'une aspiration politique que je replace davantage dans le contexte de la stabilité, très importante comme la protection des consommateurs. Car au nom de la croissance, beaucoup d'erreurs ont été commises qu'au bout du compte nous avons tous dû payer.

Pour **Philippe Herzog**, nous avons tiré les leçons de 2008, à savoir que stabilité sans croissance égale stagnation séculaire. Mais on l'a oublié ! La situation économique s'est certes améliorée mais il craint que l'énergie que l'on a dépensée à essayer de ranimer la croissance potentielle par l'investissement ne se réduise dans l'équilibre de la réflexion politique. Sur l'architecture de supervision, il rappelle la très grande différence entre assurances et banques compte tenu du rôle de la Banque centrale européenne avec le mécanisme SSM de supervision unique du secteur bancaire. Et insiste sur le fait qu'il faudrait un système non pas de *derisking* mais de *risk-sharing*, c'est fondamental pour l'avenir de la prise de risques par les assureurs dans une dynamique d'investissement. A cet égard, par rapport au plan Juncker, qui est un plan de relance durable, les assureurs font-ils levier ?

**Gabriel Bernardino** rappelle que les autorités de supervision ont un rôle de conseil technique auprès des institutions européennes qui prennent les décisions politiques dont ces mêmes autorités sont chargées de l'application. C'est pourquoi il croit en la convergence pour améliorer qualité et substance de la supervision. C'est essentiel et c'est la raison pour laquelle le rôle d'EIOPA doit être renforcé au cours des prochaines années. En ce qui concerne les besoins en investissements, c'est précisément pour ses interactions avec les engagements à long terme qu'EIOPA a poussé le PEPP. Car le PEPP permet que des investissements à long terme s'appuient véritablement sur des passifs à long terme, ce qui donne à cette initiative une dimension aussi bien économique que politique. Enfin, il ne saurait être plus d'accord sur le *risk-sharing*. Et ceci vaut spécialement en termes de retraites.

**Thierry Derez** revient sur la différence fondamentale de modèle économique entre les banques et les organismes d'assurance. Grâce notamment à la branche dommages, les assureurs ne sont pas soumis au même risque de liquidités. Lorsqu'un acteur connaît des difficultés, cela peut donc se traiter par des méthodes spécifiques (transfert de portefeuille, cession de certains actifs, désensibilisation du portefeuille...); l'intensité n'est pas du tout celle d'une crise bancaire. Il rappelle par ailleurs l'existence du dispositif appelé « compromis danois », du fait de la présidence danoise du Conseil de l'Union européenne de 2012 ; ce dispositif permet aux banques, notamment françaises, d'utiliser partiellement deux fois les mêmes fonds propres, une fois pour l'activité bancaire, une fois pour l'activité d'assurance. Il estime qu'il s'agit d'une distorsion de concurrence, qui illustre les craintes des décideurs politiques par rapport à une crise bancaire.

## Deuxième partie : le PEPP, une réponse à l'investissement de long terme ?

**Pierre Bollon**, en sa qualité de délégué général de l'Association française de la gestion financière (AFG), membre du conseil d'administration d'EFAMA, l'Association européenne des asset managers et vice-président de Pensions Europe, fait part de l'enthousiasme des trois organisations qu'il représente pour ce projet européen. Car il s'agit d'un produit de retraite complémentaire - on dit supplémentaire en français. Il l'est à double titre. C'est en effet un second régime, il vient en plus des autres, et non pas un outil d'harmonisation des régimes existants, ce qui aurait pu s'envisager mais aurait été une très mauvaise idée. Il est complémentaire des régimes de retraite étatiques, le plus souvent en répartition et par rapport aux régimes de retraite entreprise. C'est important car cela a pu être une crainte de Pensions Europe que l'arrivée d'un produit individuel puisse servir de prétexte pour raboter les régimes d'entreprises. Les pouvoirs publics peuvent, en effet, avoir la tentation de se dire qu'avec l'arrivée d'un produit individuel, on supprime les incitations aux régimes d'entreprises. Enfin, ce produit offre un cadre global et une boîte à outils assez ouverte, l'enjeu étant que le citoyen européen épargne plus à long terme, pour se prémunir contre les risques de l'existence et pour la préparation de la retraite. Dans de nombreux pays européens, y compris la France, la panoplie de produits d'épargne individuelle est insuffisante et mérite d'être complétée.

Maintenant, les discussions vont s'engager sur notamment la standardisation, les options d'investissement, l'obligation de couverture large, la garantie obligatoire des versements.

Pour revenir sur l'opportunité de confier un mandat plus fort à l'Autorité de supervision, en l'occurrence l'ESMA, Autorité de supervision des marchés financiers, Pierre Bollon partage la conclusion à laquelle est arrivée la table ronde précédente, à savoir que son rôle ne doit pas changer. **Bien sûr, il ne doit pas y avoir d'ambiguïté sur la conception et l'utilité du rôle de l'ESMA, ne serait-ce pour qu'il y ait plus de *level playing field* mais surtout ses pouvoirs ne doivent pas être « bouleversés »** et en particulier en ce qui concerne le rôle de superviseur direct que l'ESMA exerce déjà sur les agences de notation ou en matière de compensation de produits dérivés. La profession pense, en effet, qu'il ne doit pas y avoir d'extension de ses pouvoirs de supervision directe. Et comme cela a été noté pour l'EIOPA, un usage meilleur et plus intensif de la boîte à outils dont dispose l'ESMA devrait être fait avant d'envisager une profonde modification de ses pouvoirs. Pensions Europe est sur cette ligne.

**Patricia Plas** souligne qu'un produit « safe » signifie que le consommateur sache ce qu'il achète comme type de contrat, soit au courant des risques liés à ce contrat, sache s'il a ou non une garantie sur versements et, si tel est le cas, que la compagnie est supervisée et qu'il y a une bonne chance de retrouver les sommes à la fin du contrat. La proposition PEPP que la Commission sortira dans quelques semaines devra aborder et proposer des solutions sur des sujets tels que les garanties, la sécurité financière, la fiscalité, qui sont des éléments essentiels au succès d'une telle initiative.