

Bonjour à tous

Quand lors du congrès de Lyon Nefissa m'a proposé d'être le parrain de cette promotion 2013 de la formation Actuaire ERM, j'ai bien sûr été flatté et fier....et j'ai accepté tout de suite...

Aujourd'hui j'avoue que je me présente devant vous avec quelques interrogations sur ma légitimité.

J'ai participé au jury de l'examen de cette formation depuis presque le début mais je sais bien qu'au-delà de mes qualités propres (qui sont évidemment immenses je n'en doute pas), c'était le CRO de CNP Assurances qui était invité.

Ceux qui me connaissent savent sans doute que je ne suis plus CRO de CNP Assurances....

Du coup je ne suis plus certain d'être totalement légitime pour venir vous faire un discours sur la gestion des risques, la fonction de CRO, le rôle des actuaires dans cette fonction-clé de Solvabilité 2...etc...

Puis je me suis dit qu'il ne s'agit en fait que de tenir le rôle du vieux con ...euh...du vieux sage..., qui vient pontifier devant ses jeunes confrères...et ma foi, puisqu'on m'a classé dans cette catégorie, je pouvais aussi bien faire l'affaire qu'un autre...et me voilà...

Enfin, on n'est pas là pour parler de moi mais de vous. Tout d'abord, je dois **vous féliciter** pour votre réussite. C'est un beau diplôme que vous venez de réussir, surtout depuis qu'il est couplé à celui du CERA. Tout le monde sait que l'examen est relevé, que ça demande un gros investissement personnel et qu'il est toujours très difficile de concilier vie professionnelle et préparation à un diplôme. Même si celui-ci est très professionnel, les domaines abordés sont toujours bien plus larges que ceux où on travaille tous les jours, il faut bûcher et bien souvent c'est la vie familiale qui est un peu sacrifiée pendant cette période.

Au cours de ces années de participation au jury, j'ai vu une évolution des sujets de mémoires, depuis, au début, beaucoup de sujets hyper-techniques et calculatoires, avec parfois un petit manque de recul par rapport aux modèles, jusqu'à cette année une plus forte proportion de rapports à dominante qualitative, manquant parfois d'une analyse chiffrée...

On peut peut-être, y voir une conséquence de l'implication croissante des actuaires dans les processus opérationnels de gestion de risque. C'est vrai que souvent dans cet ERM que j'appelle « traditionnel » le bon sens supplée souvent aux modèles. On n'a pas attendu Solvabilité 2 pour gérer les risques et mettre en place des indicateurs de risque, des seuils et des limites, des processus de réduction de ces risques... Et beaucoup de gens pensent que cet aspect est le plus important pour la fonction « gestion des risques ».

Personnellement je pense que Solvabilité2 va plus loin en **demandant la traduction des risques en Besoin de Fonds Propres**. Et quand je dis besoin de fonds propres, je ne pense pas au SCR réglementaire, mais au Besoin Global de Solvabilité défini dans l'ORSA. Il s'agit du montant de fonds propres qu'une entreprise doit détenir pour faire face à

son développement et à la volatilité et aux futures possibles fluctuations des facteurs de risque qui pèsent sur elle, y compris ceux qui ne sont pas dans le SCR réglementaire.

Du coup on ne peut pas échapper à une quantification, même sur la base d'approches simplifiées...

Et ce qui fera que les actuaires s'imposeront sur ce créneau, c'est bien leur capacité à modéliser et à quantifier les risques et donc les besoins de fonds propres pour pouvoir les assumer.

Dans l'ORSA c'est bien ce qu'on demandera à la fonction des risques, et pas seulement de positionner des petits ronds verts jaunes ou rouges sur une cartographie...

Là je vais plutôt, pour quelques phrases, m'adresser à la génération future.. .

Pour moi, personnellement, un « bon mémoire » doit être **un compromis entre qualitatif et quantitatif**.

Par exemple, choisir un domaine, en analyser les risques, être exhaustif, proposer des indicateurs de suivi, des processus d'atténuation des risques, mais aussi proposer et tester, chiffrer, une approche quantitative permettant d'une part d'objectiver des seuils et limites sur les indicateurs de risque, et d'autre part de calculer un Besoin Global de Solvabilité correspondant, avec les différents leviers permettant de l'ajuster en fonction de l'appétence aux risques de la compagnie.

Avec bien sûr une partie sur les limites de l'approche proposée, les sensibilités aux paramètres du modèle, aux hypothèses, sa stabilité, des axes d'amélioration, des ouvertures vers d'autres développements, tout ça afin de ne pas donner l'impression qu'on manque de recul par rapport aux modèles utilisés et surtout pour anticiper les éventuelles questions d'un membre de jury dont ce domaine serait le dada et qui ne serait pas d'accord avec l'approche retenue ou avec les conclusions...

En tout cas ne négligez pas le mémoire. L'écrit est difficile et demande beaucoup de travail, mais après l'examen, de l'écrit, il ne reste rien...à peine la note finale et encore...

Alors que le mémoire **va faire partie de votre CV**. Il circulera, sera le plus souvent présent dans les réseaux sociaux et deviendra un des éléments de votre image. Il vous ouvrira peut être des portes pour des évolutions futures de votre carrière, en interne ou en externe.

Et des opportunités d'évolution de carrière il devrait y en avoir pour les actuaires ERM avec l'implémentation à venir de Solvabilité 2. Que ce soit dans les organismes d'assurance ou les mutuelles, le consulting, voire l'ACPR... sans parler des autres domaines en dehors de l'assurance par exemple la banque, les corporates...

Rien qu'en assurance, dans ce monde multinormes (on a l'IFRS, en route vers une évolution majeure, Solvabilité2, l'ORSA, bien sûr les french gaap, bientôt la vision développée par l'IAIS dans son Com Frame récemment publié), on aura besoin des actuaires pour comprendre analyser et expliquer les risques, leurs mesures selon les normes, leur diversification et leurs effets croisés....d'ailleurs à la fois du côté CRO et du côté « preneurs de risque »...

Avec Solvabilité 2, la fonction « gestion des risques » dans l'assurance va devoir faire face à de nombreux challenges...

Le rôle de la fonction « gestion des risques » est compliqué **techniquement**.

D'abord la matière est complexe. Les SCR bruts et nets, les limites de capacité d'absorption par la Participation aux Bénéfices ou par les impôts différés, les matrices de corrélation qui en plus changent selon l'exposition taux, tout un jargon qu'il n'est pas toujours facile d'expliquer à un Directeur Général ou à un conseil d'administration... Les temps de calcul en stochastique, les résultats pas toujours intuitifs en sortie des modèles, la non stabilité des mesures de risque (en particulier en assurance vie du fait de la convexité des options et garanties) renforcent le côté usine à gaz et provoquent souvent la méfiance. Les tergiversations et les retards sur le calibrage de la formule standard n'ont pas aidé non plus... Plusieurs non actuaires très intéressés au début ont lâché l'affaire en cours en pensant que les échéances de Solvabilité<sup>2</sup> semblaient repoussées aux calendes grecques...

Ce ne sont pas les actuaires qui sont compliqués, c'est la matière elle-même... Il faut pourtant arriver à l'expliquer...

Le rôle de la fonction « gestion des risques » est aussi compliqué **politiquement** du fait de l'équivalence entre mesure du risque et Besoin Global de Solvabilité.

Derrière l'estimation du Besoin Global de Solvabilité de l'ORSA il y a la déclinaison de celui-ci entre les différents business, entre les différents facteurs de risque. Ensuite, compte tenu des fonds propres dont on dispose effectivement, il y a le pilotage c'est-à-dire **l'allocation de capital** qui permettra d'ajuster le Besoin Global de Solvabilité aux fonds propres réels disponibles, avec un objectif d'optimisation, en prenant en compte la **diversification** et aussi les effets croisés entre les différents risques, et bien sûr les espérances de rentabilité. Il faudra ensuite mettre en place les outils de mesure et de surveillance des consommations de ces allocations de capital par les différents preneurs de risque.

En imposant à chaque activité un Besoin Global de Solvabilité et en lui allouant des fonds propres disponibles, la fonction « gestion des risques » devient aussi **celui qui va mesurer le « E » de « ROE »**. Nouveau métier dans l'entreprise.

La complexité dont je parlais tout à l'heure et, en plus, **la volatilité de ce « E » en fonction des conditions de marché** ne favorisent pas l'appropriation de la nouvelle mesure par les responsables du business.

Sur certains contrats dans certaines conditions de marché, le besoin règlementaire de fonds propres peut être négatif (la VIF est supérieure au SCR...rentabilité infinie ?) et il peut devenir très important dans d'autres conditions de marché... (et là on critiquera alors l'actuaire qui a réalisé la tarification ou le CRO qui l'a acceptée...)

Il faut absolument développer des **méthodologies contra-cycliques** pour mettre de la stabilité dans le Besoin Global de Solvabilité...Quitte à exiger un fort besoin de fonds propres en haut de cycle, là où la volatilité est faible, où la perception de risque est faible, mais où, en réalité, l'ampleur d'un choc potentiel serait très forte. Au contraire en bas de cycle, quand la volatilité est au plus haut, on est en général dans des zones où les investisseurs à long terme doivent acheter. La forte volatilité traduit le risque à quelques jours, mais à horizon d'un an ou plus, ce sont en général les périodes les moins risquées pour les investisseurs de long terme.

Comme il y a de plus une **part de subjectivité dans** la méthodologie retenue pour calculer le BGS (le « **Own** » de « ORSA ») la tentation est grande de **critiquer celui qui a bâti la mesure** et qui est, en plus, souvent **le seul à pouvoir la calculer** (bien sûr avec son équipe)...

Il faut prévoir un gros effort d'explication, prévoir la mise à disposition de proxies pour que progressivement les preneurs de risque s'approprient la notion...

Quelques réactions auxquelles vous n'échapperez pas :

**«Solvabilité1 au moins chacun pouvait le calculer tout seul...et ça ne bougeait pas d'une année sur l'autre...pourquoi changer d'indicateur dans l'activité au jour le jour ?...»**

**Le SCR réglementaire est imposé, mais pourquoi aller au-delà et, en plus, le mesurer dans des situations stressées ?**

**Vos scénarios sont bien trop sévères....on ne va quand même pas exiger de nous-mêmes assez de fonds propres pour se couvrir contre la fin du monde !**

Et ma préférée :**«Ne pourrait-on pas calibrer l'ORSA pour que le Besoin Global de Solvabilité soit inférieur au SCR réglementaire?»**

Il faut arriver à proposer et à **faire accepter** une méthodologie de calcul du Besoin Global de Solvabilité suffisamment raisonnable et prudente pour quand on devra la défendre devant le régulateur, et en même temps ne générant pas trop de besoin de capital et donc de contraintes sur le développement et pour les rendements attendus, que ce soit dans une vision globale de l'entreprise, mais aussi, quand on déroule le processus d'allocation de fonds propres, dans les différents business et en particulier ceux où Solvabilité 1 sous-estimait fortement les risques.

Il faut aussi prendre en compte **l'aspect prospectif de l'ORSA** et les évolutions possibles des risques d'assurance...

De gros défis attendent notre métier, j'en citerai juste quelques uns, en assurance vie, qui me semblent parmi les plus importants :

- d'abord **les évolutions des taux d'intérêt** : l'assurance vie « épargne retraite » s'est développée tout au long des 25 ou 30 dernières années en profitant de la baisse des taux. Le mécanisme de lissage des rendements qu'apporte la comptabilité French Gaap permettait quasiment tout au long de cette période d'afficher des rendements courants et servis supérieurs aux taux de marché du moment. Vu les niveaux actuels des taux, le risque de remontée à terme est très important, que ce soit via les taux swap, soit par une augmentation des spreads en particulier celui de la France. Dans un tel scénario, on peut s'attendre à une collecte nette fortement négative pendant plusieurs années...Sans aller jusqu'à craindre la réalisation effective du scénario du SCR rachat massif de la formule standard de Solvabilité 2, l'exigence de fonds propres qu'il demanderait pourrait déstabiliser certains assureurs.

- sur la partie prévoyance, le **développement de la biotechnologie** va sans doute fortement bouleverser notre métier : par exemple on pourra, on peut déjà, via une analyse de son ADN, connaître ses prédispositions à certaines maladies. On peut penser que ceci améliorera les traitements, mais on peut aussi penser que **l'anti-sélection** devrait aussi augmenter et cela alors même que la réglementation semble pousser, au nom de la non-discrimination, vers une limitation de la segmentation des tarifs d'assurance.

**La robotique** peut aussi complètement modifier à terme le risque **dépendance** sur lequel tous les assureurs vie se précipitent en ce moment. Besoin Global de Solvabilité très différent entre des engagements annuels offrant peu de garanties et des contrats viagers engageant l'assureur sur une longue période, avec une très forte incertitude sur la connaissance de ce risque.

Et évidemment le **risque de longévité sur les rentes** peut continuer à se dégrader avec les progrès de la médecine, alors même que la marge entre rendements des actifs et taux techniques est très faible.

Bien sûr les incertitudes, en particulier **la qualité des données disponibles sur le risque et sur les assurés**, la **durée de l'engagement** et la **volatilité potentielle du Besoin de Fonds Propres Règlementaires**, tout ceci impacte le Besoin Global de Solvabilité et doit être retraduit dans la mesure retenue.

Cette mesure, qui est **à la fois une mesure de risque et une mesure de consommation de capital économique**, doit ensuite être déclinée par business, des règles d'affectation de la diversification entre différents business doivent être mises en place. Et tout cela finit par **des limites de risque correspondant à une allocation de capital** entre divers risques ou business.

Pour moi c'est bien **ce rôle de mesure du Besoin Global de Solvabilité et du coup d'Allocation de Fonds Propres et donc d'orientation de la stratégie de l'entreprise** qui sera le principal apport de la fonction « gestion des risques » dans Solvabilité 2.

Le rôle du CRO et de son équipe, c'est bien la « **gestion des risques** » (bien sûr en collaboration avec les preneurs de risque) et pas simplement le « **contrôle des risques** » comme le pensent encore certains responsables. Sa légitimité vient de l'équivalence entre Risque et Solvabilité.

Bien sûr la surveillance des limites, **les process de surveillance micro** des prises de risques, via la gouvernance, c'est très important, mais j'ai tendance à penser que ça existait déjà pour l'essentiel, au moins dans les grosses entreprises, avant Solvabilité2, au moins depuis la mise en place de l'ALM dans les années 90-2000 ou la LSF au milieu des années 2000. Solvabilité2 va changer les indicateurs à regarder, mais surtout y rajoute une exigence lourde de **formalisation et de documentation**. Le risque comme toujours est qu'à terme la forme l'emporte sur le fonds...

Le métier d'assureur c'est de **prendre des risques**. La fonction gestion des risques n'est pas là pour **s'opposer à toute prise de risque**, mais pour essayer d'orienter la prise de risque afin d'optimiser le choix des expositions en fonction de la diversification et de la rentabilité attendue, tout en s'assurant que l'entreprise détient assez de fonds propres pour les assumer.

Elle est la **banque centrale d'une monnaie commune à l'ensemble des facteurs de risques, des différents business, de chaque décision stratégique : le Besoin Global de Solvabilité associé**. Sur la base de cette monnaie commune on pourra comparer entre eux deux prises de risque, même dans des domaines différents, par exemple choisir entre vendre un peu plus de rente (domaine commercial) ou bien renforcer la part action (domaine financier)...Ce n'est bien sûr pas à la fonction de gestion des risques de choisir, mais elle doit permettre d'objectiver ce choix .C'est en tout cas ma vision...

La formation d'actuaire ERM et le diplôme que vous avez obtenu vous prépare à cela. J'espère que vous ferez fructifier cet investissement et je vous souhaite à tous une très belle carrière...

