

# Gestion des risques : priorité à l'ORSA



Gaty Images

Le dispositif d'évaluation interne des risques, ou ORSA, dans le cadre de Solvabilité II, est devenu une priorité pour les assureurs. Les superviseurs demandent en effet sa mise en œuvre anticipée. Dès 2014, les entreprises devront remettre un rapport ORSA « à blanc ».

**S**e hâter lentement. Telle semblait être la devise du marché concernant l'ORSA. Perçu initialement comme flou et conceptuel, cet « *Own Risk and Solvency Assessment* » – ou évaluation interne des risques et de la solvabilité, qui fait l'objet de l'article 45 de la directive Solvabilité II –, a d'abord été relégué au second plan. L'attention du marché de l'assurance était concentrée sur les calculs de solvabilité contenus dans le pilier 1 de la directive.

Le report de l'entrée en vigueur des nouvelles normes de solvabilité de janvier 2013 à une date ultérieure, vraisemblablement 2016, change la donne. L'ORSA, qui fait partie du pilier 2 (gouvernance et évaluation des risques) de la directive, est devenu la nouvelle priorité pour certains assureurs, et encore plus depuis que l'Autorité de contrôle prudentiel a annoncé qu'elle demanderait aux sociétés françaises d'établir un rapport ORSA « à blanc » dès l'année prochaine (cf. encadré p. 38). « Pour nous, l'ORSA est une priorité complètement intégrée dans le projet Solvabilité II. Cela permet même de se réapproprier Solvabilité II au-delà de l'incertitude sur la date d'entrée en vigueur de la directive », indique Stéphane Camon, directeur des risques chez Aviva France.

### Pour une **vision prospective** de la solvabilité...

L'ORSA recouvre l'ensemble des processus mis en place par l'entreprise pour évaluer, régulièrement et à chaque changement de stratégie, sa solvabilité. En d'autres termes, il impose à l'entreprise de disposer d'un outil intégré de gestion des risques et de communiquer régulièrement auprès des autorités de surveillance, via des rapports. Son objectif final? « L'ORSA a pour but de mesurer le besoin global de solvabilité et impose une vision prospective de la solvabilité », précise Martial Lasfargues, directeur Risques et Solvabilité de CNP. De fait, il sert également aux décideurs de l'entreprise : « Il permet de porter à la connaissance du top management, c'est-à-dire du conseil d'administration et de la direction générale, une vision des risques la plus homogène et la plus complète possible », estime Stéphane Le Donné, responsable

du projet Solvabilité II pour le groupe Axa.

Concrètement, l'ORSA suppose la mise en place de processus et d'indicateurs permettant d'évaluer l'évolution du besoin de solvabilité de l'assureur en fonction de son profil de risque et donc, de définir son appétence au risque. Il sert à identifier « le niveau cible agrégé de risque permettant à la fois d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité tout en conservant un niveau acceptable de solvabilité », explique Gildas Robert, directeur Métier chargé de l'actuariat conseil chez Optimind Winter.

### Des calculs souvent complexes

Selon la taille de la compagnie, la diversité et la nature de ses activités, la mesure s'avère plus ou moins sophistiquée. Mais même si les calculs sont complexes, « ils doivent conduire à la fin à fixer des limites claires de prise de risque, que ce soit à l'actif ou au passif, estime Martial Lasfargues. Ainsi, dans le monde de Solvabilité II, il faudra se demander si l'on choisit de vendre davantage de produits de rente, ce qui implique un risque de longévité, ou bien si l'on préfère avoir une allocation d'actifs plus agressive, par exemple en actions, en prenant du risque de marché ».

« La complexité des calculs liés à l'ORSA provient en partie de la logique dans laquelle ils s'inscrivent : l'ORSA est avant tout un outil d'aide à la décision qui doit être conçu indépendamment des problématiques de modélisation », estime Pierre Arnal, directeur général d'Actuaris. « Nous sommes alors confrontés à des choix cornéliens d'arbitrage entre précision et rapidité des calculs spécialement pour le cas des branches à déroulement long. N'oublions pas que ces indicateurs ORSA sont par nature prospectifs et que leur élaboration comporte l'inévitable cortège d'hypothèses financières et techniques qui doit s'insérer dans une architecture robuste et lisible ».

Mais selon Pierre Arnal, la principale complexité réside dans la validation des modèles. « Si dans le cadre du Pilier 1, cette validation peut rester à un %...

## Profession

### Qui est le chef d'orchestre de l'ORSA?

L'ORSA est le plus souvent placé sous la responsabilité du directeur des risques, mais ce n'est pas systématique. « La mise en œuvre est parfois pilotée par la direction des risques, parfois par un responsable de projet dédié à Solvabilité II et parfois par la direction financière », selon Valérie Hauser, associée chez Audisoft Oxéa. Est-ce forcément un actuaire? Souvent, mais pas toujours...

De l'avis des professionnels, les directeurs des risques doivent en tout cas avoir une double compétence : celle de la gestion quantitative des risques comme un actuaire et celle de la gestion qualitative comme un *risk manager*. Pour renforcer cette polyvalence, l'Institut des actuaires a créé une formation « Actuaire Expert ERM » qui bénéficie du label international CERA (*Chartered Enterprise Risk Actuary*). Il y a aujourd'hui plus de 70 actuaires français certifiés CERA. Créée à l'origine aux États-Unis en 1949, la qualification CERA est la première certification internationale en gestion des risques en entreprise pour le monde de l'assurance et de la finance.

«... niveau technique, en revanche celle d'un modèle ORSA doit passer par la direction générale, principale utilisatrice de l'outil », indique-t-il. « Ce mode de

validité technique des travaux et de leur capacité à simuler les choix stratégiques voulus par les décideurs. »

## « LA VALIDATION D'UN MODÈLE ORSA DOIT PASSER PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE, PRINCIPALE UTILISATRICE DE L'OUTIL »

fonctionnement est nouveau pour les dirigeants, non rodés à ce type d'exercice, mais aussi pour les équipes actuariales qui doivent s'assurer à la fois de la

## Les actuaires au cœur du dispositif

« L'actuaire doit donc tenir son rôle de professionnel polyvalent doté d'une vision de l'ensemble des risques », insiste Arnaud Cohen, président du cabinet de conseil AccTeam et secrétaire général de l'Institut des actuaires. Pour renforcer cette polyvalence, l'Institut des actuaires a d'ailleurs



**Sophie Echardour**  
 Directrice des risques et responsable du projet Solvabilité II du groupe de retraite et de prévoyance Klesia

## « L'ORSA suppose de décompartmenter les approches d'expertise »

**l'actuariel** : Quelles sont les qualités d'un « bon » ORSA ?

**Sophie Echardour** : L'ORSA ne doit pas être une usine à gaz. Il doit être un outil souple et réactif, presque rustique, pour pouvoir répondre rapidement à une étude qui décidera de l'arrêt ou du lancement d'un produit, par exemple. Il doit servir à éclairer les décisions stratégiques de croissance.

**l'actuariel** : Le rapport ORSA est-il en soi un objectif ?

**S.E.** : L'ORSA est devenu notre priorité depuis juillet 2012, depuis la fusion des groupes D&O et Mornay pour former Klesia. Néanmoins, pour moi, l'objectif n'est pas de fournir le rapport mais de mettre en place un processus de gestion des risques efficace.

**l'actuariel** : Quel est votre programme de travail pour 2013 ?

**S.E.** : En 2013, nous engageons la phase pilote avec un groupe de travail qui se consacre à la mise au point d'un « kit profil de risque » à utiliser lors de la création d'un nouveau produit et pour le lancement d'un partenariat commercial. Nous voulons démarrer avec des procédures qui ont du sens et de l'utilité. En 2014, nous travaillerons sur la mise en place d'un reporting ORSA plus global.

**l'actuariel** : L'ORSA représentera-t-il l'essentiel du temps du projet Solvabilité II cette année ?

**S.E.** : Dans le cadre du projet Solvabilité II, l'ORSA prendra 40 % du temps, 30 % seront consacrés au reporting du pilier 3, 10 % au pilier 1 et 20 % à la qualité des données.

**l'actuariel** : Que va changer l'ORSA dans le processus de décision ?

**S.E.** : L'ORSA suppose de décompartmenter les approches d'expertise. Il va falloir travailler en mode projet avec les actuaires, le marketing, les commerciaux et les juristes, qui n'interviennent pas toujours au bon moment dans la chaîne décisionnelle actuellement.

**l'actuariel** : Est-ce un travail qualitatif ou quantitatif ?

**S.E.** : L'ORSA est intégré au pilier 2 dit « qualitatif », mais au final, il doit bien aboutir à un montant et donc à un chiffre. L'ORSA sert à faire un calcul qui sera proche d'un modèle interne dans une version allégée. Il y aura des stress tests à faire et ils devront être quantifiés. Toute la difficulté est de présenter cette modélisation mathématique sans le dire, en ne parlant que de stratégie et en mettant en évidence des repères utiles quant aux coûts des décisions et leurs conséquences sur le besoin de fonds propres. *Propos recueillis par Séverine Sollier*

conçu une formation spécifique (cf. encadré p. 35). « Parmi les actuaires, les plus mobilisés sur l'ORSA sont ceux qui traitent de la gestion des passifs », souligne Martial Lasfargues, de CNP Assurances.

L'état d'avancement des compagnies d'assurances sur l'ORSA reste néanmoins contrasté. Comme l'a d'ailleurs montré l'étude de l'ACP présentée en octobre dernier : 77% des acteurs du marché n'envisageaient pas de faire un ORSA blanc en 2012. « L'ORSA est très loin d'être prêt pour la plupart des acteurs du marché français, résume Gildas Robert, d'Optimind Winter. Beaucoup, même parmi les grands acteurs, n'en sont qu'à la phase de prototype, de cadrage et de définition méthodologique. Une majorité de mutuelles santé n'y a pas encore réfléchi, mais il est vrai qu'elles ont un profil de risque plus simple. »

## La France plus proche des pays du Sud

La France, à cet égard, se rapproche davantage des pays latins du sud de l'Europe, comme l'Espagne ou l'Italie, que des pays anglo-saxons et du nord de l'Europe, un peu plus en avance sur la préparation à Solvabilité II. Une différence qui s'explique notamment par le fait que les premiers pratiquaient jusqu'alors une comptabilité en valeur historique tandis que les seconds appliquaient déjà une comptabilité en « juste valeur », comparable à celle qu'impose Solvabilité II. De plus, les pays où le nombre d'organismes d'assurance est faible, comme le Danemark ou les Pays-Bas, sont plus avancés que ceux où il y a une abondance d'acteurs, comme en France ou en Allemagne. Et ce, sur tous les piliers de Solvabilité II. Le cas des Pays-Bas est particulièrement significatif. Ainsi après l'étude d'impact QIS5 réalisée en 2010, les assureurs néerlandais ont été obligés de faire un test similaire, appelé « *Parallel Run* » qui a été organisé par le DNB (Dutch Insurance Supervisor). « Ce test fut considéré comme un exercice où les assureurs ont dû démontrer la qualité des soumissions et de leurs contrôles. Le DNB a fourni beaucoup de commentaires aux assureurs en leur demandant d'augmenter la qualité des soumissions. Dans de nombreux cas, il y avait des différences de concordance %...

# Révolution OU continuité ?

Gérer des risques est le métier de base de l'assureur. Alors, le dispositif de l'*Own Risk and Solvency Assessment* (ORSA), n'est-il qu'une nouvelle manière de formaliser cette gestion en la couchant dans un rapport à remettre à l'autorité de contrôle? Pour Stéphane Camon, directeur Risques et Conformité d'Aviva France, « les sociétés d'assurances qui avaient développé la modélisation économique de leurs activités avant les autres ont de fortes chances d'être en avance sur l'ORSA ». Mais, même pour elles, l'ORSA implique des changements. En premier lieu, parce que « l'ORSA et ses nouveaux indicateurs doivent intervenir à chaque fois qu'une décision structurante doit être prise », ajoute-t-il.

## L'instauration d'une vision transversale des risques

Il y aura un avant et un après ORSA. « Un assureur, avant Solvabilité II, n'avait pas vraiment de vision transversale des risques. La direction technique avait une équipe en charge des risques de souscription, la direction du contrôle interne s'intéressait aux risques opérationnels et plusieurs personnes à la direction financière étaient dédiées aux risques financiers », explique Gildas Robert d'Optimind Winter. « Avec l'ORSA, il y a une vraie transformation. L'évaluation des risques est transversale. La maîtrise des risques financiers est renforcée par l'approfondissement des travaux sur la gestion actif-passif », ajoute-t-il. Bref, l'ORSA et Solvabilité II pèsent sur la politique d'investissement et sur la rationalisation des programmes de réassurance.

## Renforcer la culture du risque

Et demain? Ce dispositif a pour vocation de renforcer la culture du risque à tous les échelons dans l'entreprise, y compris pour « des risques moins bien connus et moins bien quantifiés, comme les risques opérationnels, les risques d'image et de réputation », souligne Stéphane Le Donné d'Axa.

Le rapport ORSA marquera le premier signe tangible du changement. « C'est une sorte de synthèse des travaux. C'est un objectif en soi et nous allons le renouveler tous les ans », indique Stéphane Le Donné. Mais « l'ORSA est bien plus qu'un rapport à fournir, précise Stéphane Camon, d'Aviva. Ce sont d'abord des procédures à mettre en place ». Et lorsqu'il s'agit d'un groupe, elles sont contraignantes car elles doivent aboutir à un résultat homogène. « Nous avons au total une vingtaine de rapports ORSA qui, selon les cas, concernent un pays, une entité juridique ou deux ou trois entités juridiques d'un même pays », explique Stéphane Le Donné. Chaque rapport étant remis aux autorités de contrôle locales.

Reste que « ne pas savoir ce qu'il y a précisément dans le pilier 1 est gênant pour finaliser l'ORSA », regrette Martial Lasfargues, de CNP Assurances. Même si, en principe, l'ORSA n'est pas supposé adopter les mêmes mesures de risque que pour le pilier 1. Et puis, « nous souhaiterions que l'ACP soit plus claire et plus précise sur ce qu'elle attend », conclut Stéphane Camon.

S.S.

## Régulateurs

### L'ORSA sera-t-il obligatoire dès 2014 ?

L'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) a été très claire, le 19 octobre 2012, lors de sa conférence consacrée à la nouvelle réglementation européenne de l'assurance Solvabilité II : « Le pilier 2 de Solvabilité II (...) doit donc être mis en œuvre le plus tôt possible ». Elle a aussi demandé aux sociétés du marché français de se préparer à un rapport ORSA « à blanc » pour 2014, sans doute pour la fin du premier semestre. D'un point de vue strictement juridique, les assureurs n'ont pas l'obligation de faire ce rapport « à blanc », car l'ORSA fait partie du pilier 2 de la directive Solvabilité II, dont l'entrée en vigueur a été reportée. Difficile, cependant, de résister à la pression conjuguée de l'Autorité de contrôle prudentiel, des analystes financiers pour les sociétés cotées en Bourse et des agences de *rating* pour les sociétés d'assurance notées. D'autant plus que l'EIOPA (Autorité européenne de supervision des banques) a publié les lignes directrices de l'ORSA dans un volumineux *final report* de juillet 2012 (pages 241 à 268). De plus, le superviseur européen de l'assurance a publié sur son site Internet un avis du 20 décembre 2012 demandant de mettre en œuvre de manière anticipée les éléments déjà stabilisés des piliers 2 (gouvernance et ORSA) et 3 (reporting) de Solvabilité II. Et l'EIOPA va lancer une consultation ce printemps sur cette phase d'implantation anticipée. La mise en place de l'ORSA n'est donc pas – encore – une obligation, mais une recommandation... insistante.

entre les résultats du *Parallel Run* et les rapports annuels », explique Ming Roest, directeur général d'Actuaris Pays-Bas. À la suite de ces tests, les assureurs ont dû faire leur ORSA. « L'ORSA était principalement présenté sur une base qualitative et vu comme la première étape pour élaborer un outil stratégique. En 2013, il leur a été demandé d'ajouter la partie quantitative, c'est-à-dire les stress tests », précise Ming Roest. Des étapes qui, reconnaît-il, « ont permis aux assureurs néerlandais de faire de réels progrès, mais « on constate qu'il y a encore des améliorations à apporter sur la documentation des process, le protocole d'audit et le renforcement de la partie quantitative ». Enfin, l'implication de l'Autorité de contrôle nationale dans la mise en œuvre de l'ORSA reste décisive. Si l'Autorité est fortement incitative comme en Allemagne, elle peut permettre aux acteurs d'un pays de compenser au moins partiellement leur retard dans la préparation du passage à Solvabilité II.

### Taille et internationalisation : deux accélérateurs

La présence sur un marché de grands groupes multinationaux qui utilisaient déjà des modèles internes de calcul de leur solvabilité peut par ailleurs avoir un effet positif sur le déploiement de Solvabilité II en accélérant l'identification de bonnes pratiques. En France, le groupe Axa figure dans le peloton de tête des assureurs les plus avancés. « Nous avons mis en place une première version du rapport ORSA en 2011 sur la base de nos positions à fin 2010 et réactivé cet exercice en 2012 pour l'exercice 2011 », raconte Stéphane Le Donné. De même, la filiale française de l'assureur britannique Aviva travaille sur l'ORSA depuis deux ans « en collaboration étroite avec le groupe », précise Stéphane Camon, directeur des risques chez Aviva France. Si l'approche méthodologique dépend de la taille de la société, « les petits acteurs avancent aussi sur le sujet, même s'ils n'ont pas aussi bien structuré la démarche », affirme pour sa part Arnaud Cohen. « Le changement va être plus important dans les mutuelles », estime Loïc Ehram, manager chez Audisoft Oxea. Il n'en reste pas moins que « l'ORSA doit être adapté à l'entreprise »,

comme le souligne Arnaud Cohen. Il doit donc rester proportionnel à l'ampleur et à la complexité des risques.

### Éloge de la simplicité

Le grand danger de l'ORSA est en effet d'aboutir à un dispositif complexe sans aucune utilité. « Il faut veiller à rester opérationnel dans toute la démarche qui va de la cartographie des risques jusqu'au dossier relatif à la prise de décision qui sera posé sur le bureau des administrateurs », insiste Arnaud Cohen. Certains assureurs qui ont péché par excès de complexité en sont déjà à faire une deuxième version de leur cartographie des risques pour qu'elle puisse être une véritable aide à la décision. « La clé de l'ORSA sera la simplicité pédagogique de l'outil représentant le profil de risque d'une décision. Idéalement, il faudrait représenter sur un format A3 l'évaluation du risque et le canevas décisionnel. Mais cela nécessite beaucoup de travail d'experts pour arriver à ce niveau de simplicité », renchérit Sophie Echardour, directrice des risques et responsable du projet Solvabilité II du groupe de retraite et de prévoyance Klesia. La pédagogie apparaît donc comme le nouveau défi pour les actuaires qui travaillent sur l'ORSA.

Séverine Sollier



Getty Images

# Gouvernance des données : et si Solvabilité II était en fait une opportunité ?



**Les données semblent en passe de devenir la bête noire des assureurs. Leur gouvernance, surtout, confrontée aux nouvelles exigences portées par Solvabilité II. Pourtant, une belle opportunité stratégique peut se cacher derrière cette forte contrainte perçue. Entretien avec Gontran Peubez, actuaire et Senior Manager Conseil chez Deloitte.**

## Pourquoi se pose-t-on aujourd'hui la question de la gouvernance des données ?

La réponse est liée à Solvabilité II, qui est pour la première fois prescriptive en la matière. Alors que nous étions précédemment dans une simple logique de bon sens, Solvabilité II introduit deux sujets : l'utilisation de données de bonne qualité avec des critères définis, et la charge de la preuve. Même si cela semble aller de soi, il s'agira de s'assurer de l'adéquation, de l'exhaustivité, et de la précision des données. Et par ailleurs, il appartiendra désormais aux assureurs d'apporter à l'Autorité de contrôle la preuve de la maîtrise de la qualité des données utilisées dans leurs productions réglementaires liées aux exigences Solvabilité II. Au final, c'est donc un questionnement global sur la manière d'organiser la qualité des données qui émerge, et explique nombre des préoccupations actuelles des assureurs.

## Cela introduit-il aussi davantage de normalisation ?

Sans être directement prescrite par Solvabilité II, la manière de mettre en œuvre la directive se traduira nécessairement par l'émergence d'un certain nombre de bonnes pratiques partagées en matière de gouvernance de qualité des données. L'élaboration de cette gouvernance, aux confins des trois piliers de la directive, est un véritable challenge. Car paradoxalement, les assureurs sont peu armés face à cela : ils sont dans un univers de métiers et de systèmes d'information hétérogènes, où imposer une logique de rationalisation des outils, de structuration des processus, de définition des rôles et responsabilités d'un bout à l'autre de la chaîne, depuis la collecte jusqu'au reporting en passant par la modélisation, est finalement le véritable défi.

## Cela suppose un considérable travail de renseignement...

Tout comme l'exploitant doit être en mesure de cartographier précisément son réseau pour assurer la qualité de l'eau du captage au robinet, l'assureur doit se mettre en mesure d'apporter la preuve de la maîtrise de la qualité depuis l'acquisition de données – contractuelles ou liées à la gestion, de source externes ou internes, etc. – jusqu'à leur utilisation. Soit le calcul du bilan prudentiel, de ses provisions techniques Solvabilité II (*Best Estimate Liabilities*), c'est-à-dire la modélisation au sens large, et, au-delà, la production des reporting. Cette cartographie des flux doit ensuite être complétée par une identification précise de ce qui y passe. Un dictionnaire

des données doit les recenser, les définir, les contextualiser, dresser la liste des traitements et contrôles qu'elles subissent. Si la documentation n'est pas au niveau, la preuve sera dure à apporter, ce qui arrive trop souvent. Et si l'information n'est pas disponible, le cas est grave, puisque des sanctions en capital sont prévues – et déjà mises en œuvre dans des pays comme la Grande Bretagne où existent des régimes prudentiels proches de Solvabilité II !

## Les assureurs disposent-ils de données de piètre qualité ?

Non, et heureusement : le constat est que les données sont globalement de bonne qualité. Mais le problème est qu'il faut encore des mois de travail pour le confirmer alors que la preuve, dont la charge incombe à l'assureur, devrait être immédiate. En l'espèce, pour les assureurs, le report de Solvabilité II doit être mis à profit pour se mettre à niveau, en engageant des transformations opérationnelles qui touchent finalement toutes les couches de l'entreprise, depuis les systèmes de gestion jusqu'aux utilisations par les directions techniques, financières, sur un mode collaboratif.

## Quel accompagnement leur proposez-vous ?

Nous intervenons sur l'ensemble des problématiques induites par la qualité des données dans l'univers Solvabilité II, nécessitant des compétences en Actuariat, Audit, Conseil, et Systèmes d'Information. Certaines interventions touchent plutôt au diagnostic, d'autres vont de la mise en place de systèmes pérennes à la trans-

**“La gouvernance des données induit une meilleure intelligence collective, un meilleur partage de l'information et de la responsabilité.”**

formation de l'entreprise, avec l'idée de repenser les différentes couches applicatives pour industrialiser, fluidifier et sécuriser le traitement des données dans les délais très réduits de reporting quantitatif. L'important est de concevoir ces sujets dans la durée : les systèmes évoluent, les

assureurs créent des produits, etc. et l'histoire ne s'arrête pas avec Solvabilité II ! La gouvernance des données doit pouvoir vivre, le dictionnaire des données, la cartographie des flux doivent toujours être fidèles à leur ambition initiale de maîtrise de la qualité.

## La question de la gouvernance des données invite donc les entreprises à de profonds changements...

Ce sont effectivement des chantiers très vastes et parfois coûteux, mais dans lesquels les assureurs comprennent rapidement la nécessité de rechercher un retour sur investissement. En ce sens, ce qui est a priori perçu comme une contrainte peut devenir créateur de valeur. Car il est facile d'imaginer le bénéfice tiré d'une généralisation de cette exigence de qualité pour des applications beaucoup plus avancées en matière de marketing, de meilleure utilisation des compétences actuarielles, etc. Au-delà de leur cartographie, la gouvernance des données induit une meilleure intelligence collective, un meilleur partage de l'information et de la responsabilité. Ne pas entrevoir cette vertu serait se priver d'un des bénéfices de Solvabilité II, qu'est la mise en cohérence de la gestion des risques avec les autres processus de l'assureur, tendant à élever le niveau de qualité générale. Cela peut donc être une véritable opportunité stratégique pour les assureurs.

**Deloitte.**



Thinkstock

L'actuariat fait partie des métiers en vogue aux États-Unis auprès des mathématiciens : aucun chômage, des rémunérations élevées et une forte valorisation de l'expérience. Si les responsabilités ne manquent pas, mieux vaut se montrer à la hauteur.

## L'actuariat aux États-Unis : un métier où l'esprit d'excellence est une obligation

Considéré par le *Wall Street Journal* comme le deuxième meilleur métier au monde (derrière celui de développeur de logiciel), l'actuaire connaît une vraie popularité outre-Atlantique. Un succès qui s'est accéléré avec la conjoncture économique. Après la chute de Lehman

### L'ANTICIPATION DU RISQUE EST DEVENUE UNE OBSESSION POUR BEAUCOUP D'ENTREPRISES AMÉRICAINES

Brothers en 2008 et les dommages collatéraux de la crise des *subprimes*, l'anticipation du risque est en effet devenue une obsession pour beaucoup d'entreprises américaines. Et la voie de l'actuariat a eu un succès croissant auprès des forts en mathématiques. Un intérêt qui s'explique aussi par le fait que cette profession, déjà peu touchée par le chômage, connaît un véritable appel

d'air avec le départ à la retraite de toute une génération d'actuaire. Si bien que leur nombre ne cesse de croître : 20 000 actuaire exercent aujourd'hui sur l'ensemble du territoire des États-Unis dont l'essentiel (80%) sont en poste dans des cabinets de conseils et dans les compagnies d'assurances, les autres travaillant dans les établissements financiers (*hedge funds*, banques...). Un métier attractif aussi par les salaires proposés, qui vont de 70 000 dollars (annuels) en début de carrière à 100 000 dollars au bout de quatre à cinq ans et 300 000 dollars après dix ans. Et encore ne s'agit-il que d'une moyenne. Certains actuaire pouvant toucher des montants nettement supérieurs en fonction du secteur et surtout de l'État dans lequel ils exercent (lire ci-contre). Mais avant de parvenir à ce stade, l'aspirant actuaire doit suivre une formation longue et exigeante qui commence par un cycle supérieur universitaire, en général de sciences actuarielles. De

plus en plus d'universités américaines, dont l'une des plus prestigieuses, celle de Columbia dans l'État de New York, proposent des masters spécialisés qui préparent les candidats aux examens organisés par les deux principales associations professionnelles habilitées à décerner les titres d'actuares.

## Des salaires élevés, après une longue formation

La plus importante de ces associations est la Society of Actuaries (SOA), qui s'adresse à ceux voulant travailler dans l'assurance de personnes, les régimes de retraite, les assurances collectives et les risques financiers. La seconde association, la Casualty Actuarial Society (CAS), concerne les professionnels de l'IARD. Chacune de ces organisations propose une série de cinq examens préliminaires (probabilités, mathématiques financières, modèles actuariels...) qui, si le candidat souhaite obtenir le statut de membre associé (ASA pour la première et ACAS pour la seconde), doivent être complétés de deux ou trois cours en ligne, de deux examens supplémentaires et d'une série de tests (sur l'économie, le traitement du risque financier, les méthodes statistiques). Ces derniers pouvant avoir été validés pendant le cycle universitaire (VEE, *Validation by Educational Experience*). Il faut en général plusieurs années (entre six et dix ans) pour passer tous les examens et les candidats sont souvent déjà en poste. Mais les entreprises encouragent leurs collaborateurs en participant aux frais de scolarité et en octroyant des journées de congé pour les jours d'étude.

Par la suite, si l'actuaire souhaite devenir Fellow (FSA ou FCAS), il lui faudra passer de nouveaux examens et surtout acquérir une expérience professionnelle. « Le système américain est basé sur l'expérience. C'est la raison pour laquelle il faut beaucoup de temps pour avoir les connaissances requises afin d'exercer ce métier », rappelle Noor Rajah, directeur du programme d'étude des sciences actuarielles à l'université de Columbia. Et de fait, durant toute sa carrière, l'actuaire américain doit suivre différentes formations sous l'égide de l'American Academy of Actuaries qui depuis 1965 régule la profession. En cas de dérapages ou de manquement au code d'éthique, il peut être attaqué et passer devant un comité, l'Actuarial Board for Counseling and Discipline, où il lui faudra présenter son dossier. Les sanctions sont sévères et peuvent aller jusqu'à la radiation à vie ce qui reste néanmoins rarissime.

## L'associé, le *Fellow* et l'*Enrolled Actuary*

Mais ce qui distingue particulièrement le système américain, c'est l'existence d'une troisième catégorie d'actuaire, le *Enrolled actuary* (EA) qui a été agréé simultanément par le département du Trésor et le ministère du Travail pour effectuer des tâches actuarielles concernant le système des retraites. Deux examens organisés par le Joint Board for the Enrollment of Actuaries (et un statut d'actuaire *Fellow*) sont nécessaires pour postuler à cette fonction. ■

Florence Puybureau avec Pascal Giberné

## PRATIQUE

### Associations des actuaires

- **The Society of Actuaries :**  
475 North Martingale Rd., Suite 600  
Schaumburg, Illinois 60173  
Téléphone : (001) 847-706-3500  
Site internet : <http://www.soa.org>
- **Casualty Actuarial Society :**  
4350 N. Fairfax Drive, Suite 250 Arlington,  
Virginia 22203  
Téléphone : (001) 703-276-3100  
Site internet : <http://www.casact.org>

### Autorités de régulation

- **American Academy of Actuaries :**  
1850 M Street NW, Suite 300 Washington,  
DC 20036  
Téléphone : (001) 202.223.8196  
Site internet : [www.actuary.org](http://www.actuary.org)
- **Actuarial Board for Counseling and Discipline :**  
1850 M Street NW Suite 300 Washington,  
DC 20036  
Téléphone : (001) 202.223.8196  
Site internet : <http://www.abcdboard.org>

## Rémunération

### D'importantes disparités régionales

Le site fédéral consacré aux statistiques du travail (U.S. Bureau of Labor Statistics, [www.bls.gov](http://www.bls.gov)) indique les effectifs et les salaires moyens des actuaires pour chaque État américain voire chaque aire métropolitaine. Ainsi, c'est l'État de New York qui concentre le plus d'actuaires en activité (près de 2 500) soit quasiment deux fois plus que la Californie, deuxième État du classement. Néanmoins, si les salaires (moyens) new-yorkais se situent dans la branche haute (126 000 dollars annuels), ils ne sont pas les plus élevés du pays. C'est la région de Miami (133 000 dollars) et le Montana (131 000 dollars) qui sont les plus rémunérateurs. À l'autre bout de l'échelle, la région de Portland (69 000 dollars) et le Maine (70 000 dollars) sont les moins généreux.