



[DOSSIER]

■ L'accumulation des chantiers actuariels pourrait amener les assureurs à avoir davantage recours à des prestataires extérieurs. On ne peut pourtant pas dire que leur politique en matière d'externalisation a véritablement évolué : elle reste essentiellement liée à la taille des équipes intégrées.



ANTHONY MARSLAND/GETTY IMAGES

Un recours à l'extérieur limité

Entre la mise en œuvre de Solvabilité 2 et la retarification des contrats d'assurance censurés par la Cour européenne de justice pour cause de discrimination hommes-femmes, les équipes actuarielles sont soumises à rude épreuve. Est-ce une chance pour les cabinets d'actuariat-conseil ? « Ces chantiers, très lourds, peuvent doper la demande, observe François Bonnin, directeur associé du cabinet Altia. Mais les budgets ne sont pas extensibles à l'infini. La réserve de croissance est limitée. »

De fait, Christophe Eberlé a tendance à penser que « l'externalisation est plus structurelle que conjoncturelle. » Aux yeux du président d'Optimind, société de conseil en actuariat et gestion des risques, « cela fait des années que les grands chantiers succèdent aux grands chantiers ! » Rien n'a changé sous le soleil... Rien n'a changé, à part les articles 38 et 49 de Solvabilité 2, qui définissent les conditions dans lesquelles un assureur peut externaliser ou sous-traiter certains travaux.

Primo : « Ce n'est pas parce qu'une société sous-traite certaines activités qu'elle s'exonère de sa responsabilité », analyse le directeur de l'Institut des actuaires, Régis de Larouillère. *Secundo* : « Les travaux actuariels externalisés ne doivent pas dégrader les conditions d'auditabilité de la société d'assurances », ajoute François Bonnin. En fait, ce dernier voit là un juste retour des choses : « Puisque les normes IFRS ont amené la fonction comptable à intégrer une dimension de risque, il est logique que les actuaires tiennent compte de l'auditabilité de leurs travaux. Cela va dans le sens de l'amélioration des travaux de tous, même si l'empilement des vérifications formelles finit par être lourd à gérer pour un prestataire. »

Conserver la maîtrise...
 En réalité, davantage que l'actualité, c'est la taille des sociétés d'assurances et de leurs équipes actuarielles qui guide leur stratégie d'externalisation. « Les mutuelles et les institutions de prévoyance

ont tendance à faire davantage appel à des prestataires extérieurs, car leurs équipes techniques sont plus réduites », explique Christophe Eberlé. « Si les mutuelles se regroupent, c'est aussi pour mettre leur force de frappe actuarielle en commun, ajoute Pierre Guillaume, avocat membre du groupe Alta Juris. Les calculs sont devenus trop lourds et trop complexes à gérer pour de petites équipes. » Un point de vue que semblent confirmer les chiffres : alors qu'Axa recense 300 actuaires, les plus grandes mutuelles n'en comptent

45 000
 actuaires dans le monde

2 563
 actuaires membres
 de l'Institut
 des actuaires en France



Nombre d'actuares qualifiés chez quelques acteurs

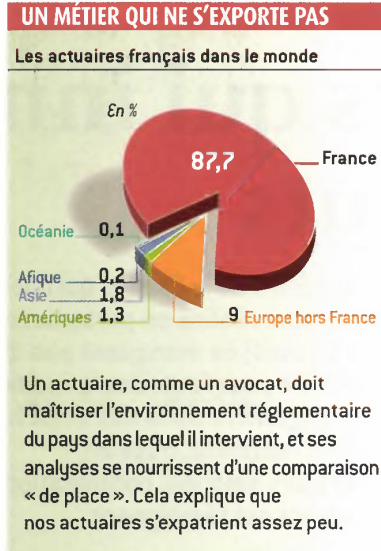
• Dans les sociétés d'assurances

Axa	300
Allianz	100
Generali	NC

• Dans les mutuelles et institutions de prévoyance

AG2R-La Mondiale	40
Macif	40
Maif	20
Maaf	12

SOURCE : SOCIÉTÉS CITÉES



pas plus d'une quarantaine. Encore faut-il s'entendre sur ce qu'est un actuaire salarié. Tous les actuares ne font pas d'actuariat. *A contrario*, tous les statisticiens faisant des travaux d'actuariat ne sont pas des actuares qualifiés. « Chez Axa, nous sommes 300 actuares, explique Mohamed Baccouche, directeur de l'actuariat assurances de personnes, mais certains sont agent général, et il y en a même un qui est directeur général [NDLR: Nicolas Moreau est polytechnicien et actuaire CEA]. Parallèlement, environ 300 collaborateurs non diplômés de l'Institut des actuares font des travaux d'actuariat. » Une telle force de

frappe – la plus importante du marché français – permet à Axa France d'avoir une ligne de conduite très ferme : « Il peut nous arriver de faire appel à des consultants externes de façon ponctuelle, en phase de migration informatique, par exemple, explique Mohamed Baccouche, mais pas sur les chantiers stratégiques, qui nécessitent une parfaite maîtrise du portefeuille de produits. » Directeur de l'actuariat, des statistiques, du contrôle du groupe Maaf et directeur général de Covéa Re, Richard Rey fait preuve de la même circonspection : « Nous pouvons nous faire aider ponctuellement par des prestataires extérieurs, mais

j'ai horreur des "boîtes noires". Je préfère que nous prenions le temps de maîtriser et de nous approprier un outil ou un modèle. » Il est pourtant très sollicité : « Tous les cabinets de conseil me proposent d'intervenir sur notre modèle interne. Je refuse par principe. Pour le moment, nous restons sur le modèle standard. Nous verrons s'il est nécessaire de construire un modèle interne. En tout état de cause, nous le ferons nous-mêmes. » Pourtant, François Bonnin, du cabinet Altia, a le sentiment que « le degré de complexité des missions confiées à des cabinets d'actuariat-conseil augmente avec la taille des entreprises.

Les grandes nous confient des missions de conseil de haut niveau, alors que les petits assureurs sous-traitent plus volontiers l'exécution technique. »

... mais rester en veille

Au-delà de l'expertise technique, les clients viennent chercher chez leurs prestataires une vision plus globale du marché : « Les assureurs ont besoin de *benchmarking* [comparaison] de place, observe Christophe Eberlé. Nous avons forcément une meilleure vision des tendances du marché. » En matière d'actuariat, la notion de place est à ce point essentielle que la question des délocalisations est balayée d'un revers de main par tous les professionnels : « Un actuaire doit maîtriser l'environnement réglementaire du pays dans lequel il intervient », estime Mohamed Baccouche. Qui ajoute : « De toute façon, à qui pourrait-on confier des travaux actuariels dans des pays qui, précisément, manquent de professionnels qualifiés ? » Pour Christophe Eberlé, la délocalisation lointaine est inimaginable : « Tout comme un avocat, un actuaire doit baigner dans son environnement réglementaire. » En revanche, Solvabilité 2 pourrait créer une concurrence intraeuropéenne en harmonisant les normes : « Les assureurs français pourraient confier des missions à des actuares polonais ou hongrois », poursuit Christophe Eberlé. Toutefois, ce mouvement ne devrait être que très marginal. ■ S. G.

II IL PEUT NOUS ARRIVER DE FAIRE APPEL À DES CONSULTANTS EXTERNES DE FAÇON PONCTUELLE, MAIS PAS SUR LES CHANTIERS STRATÉGIQUES, QUI NÉCESSITENT UNE PARFAITE MAÎTRISE DU PORTEFEUILLE. II

Mohamed Baccouche, directeur de l'actuariat assurances de personnes d'Axa France