

Recherche actuaires

Longtemps restée confidentielle, la profession d'actuaire-conseil connaît actuellement un développement rapide. A l'origine de cette mutation, le changement de mentalité de ses principaux clients, les assureurs, ainsi que les évolutions réglementaires. Enquête sur ce marché en devenir, à la veille du Congrès mondial des actuaires, qui se tiendra à la fin du mois à Paris.

Les actuaires-conseils feront bientôt partie des prestataires de conseil incontournables pour les sociétés d'assurance, au même titre que les cabinets d'audit et autres conseils en management. Même si la profession demeure encore confidentielle, la donne est clairement en train de changer. Le réflexe de faire valider ses calculs par un tiers entre doucement dans les mœurs des entreprises d'assurance. Plusieurs facteurs expliquent ce changement. C'est d'abord le résultat des nouvelles réglementations internationales : nouvelles normes comptables (IFRS) et directive européenne Solvabilité II. « Le marché est devant nous », déclare Véronique Lamblé, à la tête du cabinet Apécialis.

« La réglementation alimente l'activité des actuaires-conseils. C'est en France que les nouvelles règles internationales créeront le plus de besoins en compétences actuarielles », renchérit Jean-Marie Nési, président de l'Institut des actuaires. Cette lente évolution est aussi la conséquence du travail de défrichage des pionniers de l'actuariat-conseil indépendant en France que sont Joël Winter ou Michel Piermay. En démarchant inlassablement les entreprises industrielles et commerciales, ils ont contribué à la reconnaissance du métier d'actuaire-conseil en dehors du monde de l'assurance. Malgré leurs efforts, un handicap perdure : « La profession manque encore de notoriété. La loi de sécurité financière,

qui devait constituer un débouché considérable pour l'actuariat-conseil – pour tout ce qui concerne la partie validation des provisions techniques –, s'est avérée assez peu pourvoyeuse de missions. Ce sont les auditeurs, reconnus plus puissants et plus nombreux, qui se sont octroyés la part du lion », déplore Véronique Lamblé.

Le marché, inexistant il y a vingt ans, connaît aujourd'hui un développement rapide. L'implantation de bureaux français des grandes sociétés anglo-saxonnes d'actuaires en témoigne. L'émergence incessante de nouveaux cabinets d'actuariat-conseil indépendants (Caci) également. Parmi les seize ayant répondu à notre enquête, la moitié a moins de dix ans d'ancienneté, et cinq cabinets n'existaient pas il y a cinq ans. Déjà des difficultés de recrutement apparaissent. Les cent cinquante actuaires formés chaque année ne suffisent pas à satisfaire la demande, alors que trois cents postes sont à pourvoir.

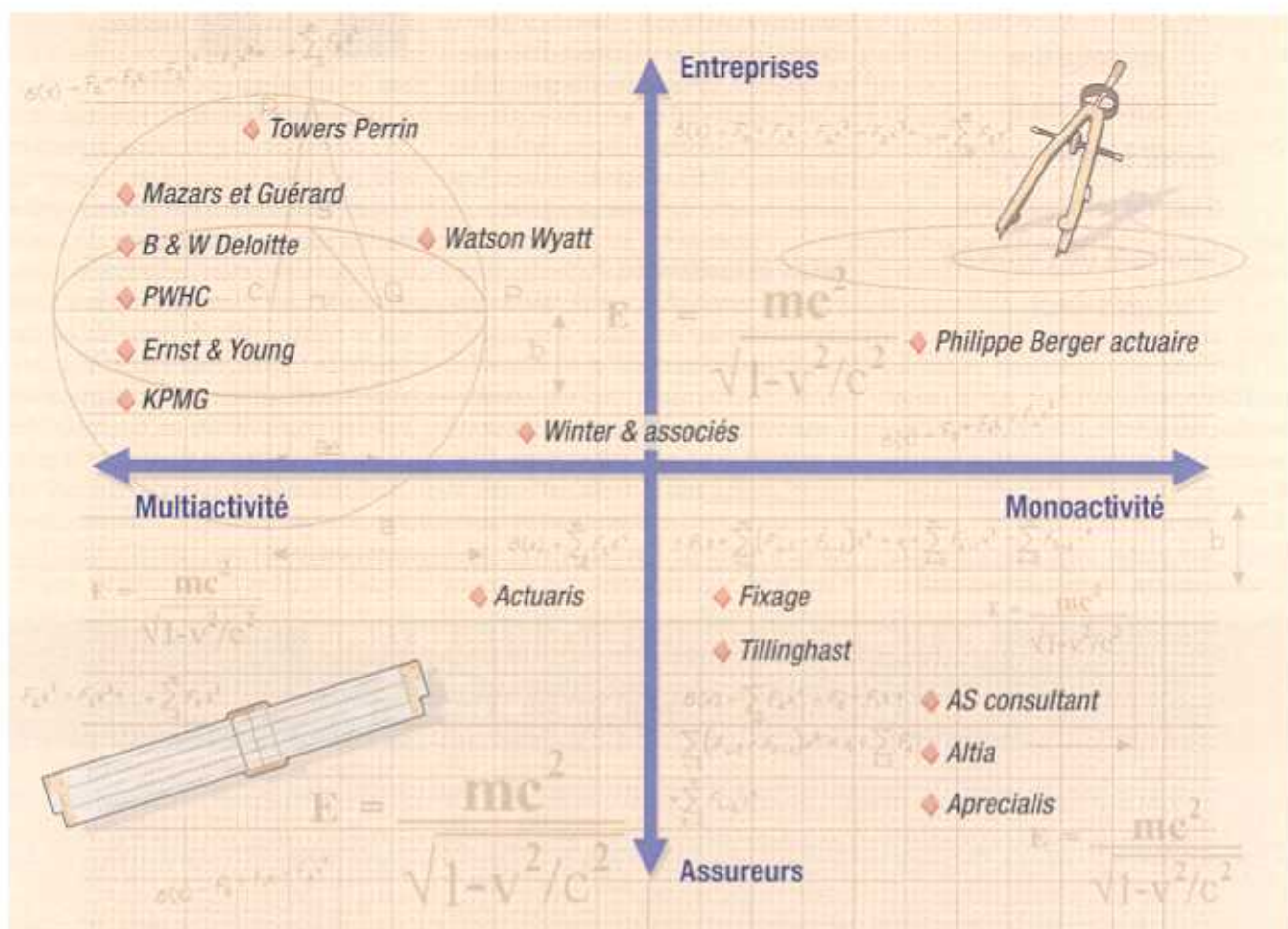
Typologie des acteurs. Pour Eric Meistermann, à la tête des équipes actuarielles d'Ernst & Young en France, trois types d'acteurs distincts cohabitent sur le marché hexagonal de l'actuariat-conseil : « Premier et principal cas de figure, le département actuariat est intégré à une entité plus large disposant d'autres types d'expertises », explique-t-il. Qui trouve-t-on dans cette catégorie ? L'ensemble des auditeurs, à savoir KPMG,



■ Jean-Marie Nési (Institut des actuaires) : « C'est en France que les nouvelles règles internationales créeront le plus de besoins en compétences actuarielles. »

Ernst & Young, Mazars, PWHC et B & W Deloitte, mais aussi des cabinets type Towers Perrin qui, bien au-delà de l'actuariat, est une société de conseil en management des ressources humaines. Le positionnement de ces sociétés sur plusieurs domaines de compétences leur permet de faire jouer les synergies au niveau français et international. Eric Serant, à la tête de B & W Deloitte en France précise : « Notre expertise actuarielle très pointue est comparable à celle des grands réseaux monoactivité que sont Tillinghast ou Watson Wyatt. S'y ajoute l'expertise réglementaire et comptable de Deloitte. » Au total, sur des sujets tels que les nouvelles normes comptables ou Solvabilité II, les grands cabinets d'audit perçoivent une convergence des problématiques des clients. Ils estiment être les mieux placés pour y répondre en raison de leur pluridisciplinarité. Les nouveaux indicateurs réglementaires peuvent, en effet, être vus par les assureurs comme des outils de pilotage, de suivi et de contrôle de leurs risques.

indépendants



Le monde de l'actuariat-conseil est hétérogène. Disparates en taille et en volume d'activités, les cabinets diffèrent également par leur cible de clientèle. Certains se consacrent exclusivement au secteur financier et ne proposent leurs services qu'aux institutionnels (banques et assurances). D'autres choisissent de privilégier les entreprises industrielles et commerciales. Enfin, les acteurs de l'actuariat-conseil se partagent entre sociétés pluridisciplinaires – les auditeurs par exemple – et cabinets focalisés sur une activité actuarielle exclusive.

Subsiste toutefois un problème majeur, celui de l'indépendance des actuaires à l'égard des commissaires aux comptes. Après la tempête qui a vu disparaître l'un des « big 5 » du jour au lendemain, des règles d'indépendance strictes ont été édictées. Il est formellement interdit à un auditeur d'apporter du conseil à son client. « Cette clarification des domaines d'intervention ne constitue pas un blocage, au contraire », argumente Eric Serant. Chez un client audité, les actuaires interviennent en support d'audit et aident à l'appréciation des comptes. Quant aux

autres clients, les équipes d'actuaires proposent leur offre de conseil.

« Deuxième type d'acteurs, celui qui réunit les cabinets monoactivité à réseau international », note Eric Meistermann.

Monoactivité. Ce deuxième type de Caci regroupe des sociétés comme Tillinghast, Watson Wyatt ou le réseau Milliman Global. Des structures qui perçoivent l'actuariat comme une activité avant tout transfrontalière, et qui sont désireux de pouvoir accompagner leurs clients partout dans le monde. Toutefois,

au sein de cette famille de cabinets, l'homogénéité n'est pas de mise. Quand Tillinghast se consacre aux assureurs, Watson Wyatt concentre son activité sur les entreprises hors secteur financier. « Watson Wyatt propose ses services dans les domaines de la retraite, de la prévoyance et de l'optimisation de l'ensemble des composantes de la rémunération. Sur ce point, notre objectif est de proposer aux entreprises une approche globale et de se détacher des contraintes légales », indique Jean Kimmel, *benefits practice leader* du bureau parisien. ➤

► Troisième et dernier type d'acteurs identifiés par Eric Meistermann, les cabinets monoactivité d'origine française. On y trouve des sociétés comme Winter & associés, Fixage, Aprecialis, Altia ou Actuaris. Pour le patron de l'actuariat français d'Ernst & Young, « leur

La future directive européenne Solvabilité II devrait être à l'origine d'un développement important de l'activité des Caci

positionnement est bon car ils sont proches des acteurs domestiques de l'assurance et disposent de fortes compétences techniques ». Peut-être faut-il relativiser leur monoactivité : ces cabinets, qui gèrent astucieusement leur développement, élargissent tous leur pa-

lette de services. En développant, par exemple, des logiciels de marge de solvabilité, en faisant du *risk mapping* ou de la modélisation.

Une quatrième catégorie peut encore être ajoutée à celles mentionnées par Eric Meistermann : les sociétés avec un ou deux actuaires seulement, qui représentent aujourd'hui l'essentiel des membres du Sacei. Avec un profil franco-français et un carnet d'adresses conséquent, elles se développent grâce à leur réactivité et à leur souplesse. Les deux cabinets Philippe Berger actuaire ou AJMB actuariat conseil font partie de cette dernière catégorie.

Relais de croissance. Parmi les changements intervenus ces dernières années au sein de l'assurance française figure l'alignement des IP et des mutuelles sur le modèle prudentiel des sociétés d'assurance, qui a largement alimenté le marché des Caci. Sur ce sujet, l'essentiel est désormais en place et la manne s'est tarie. Quels sont les relais de croissance à venir de l'actuariat-conseil ? Cinq sont régulièrement mis en avant



■ **Véronique Lambié (Aprecialis) :** « La profession manque encore de notoriété. La loi de sécurité financière s'est avérée assez peu pourvoyeuse de missions. »

par les actuaires eux-mêmes. L'internationalisation de l'assurance et de l'économie en général est le premier cité. « Fixage joue à plein la carte du réseau. Nos clients, assureurs ou grandes entreprises sont mondialisés. Nous devons pouvoir les accompagner », explique Michel Piermay, dont la société est le représentant français du réseau Milliman Global. Pour Pascal Mignery, chez Actuaris, l'internationalisation des normes prudentielles ou des méthodes de provisionnement représente le principal relais de croissance de l'activité avec les fusions-acquisitions transfrontières ou les rapprochements entre mutuelles et IP, actuellement en vogue.

DES ÉQUIPES D'ACTUAIRES PEU ÉTOFFÉES EN FRANCE AU SEIN DES CABINETS-CONSEILS

Cabinet	Date de création	Collaborateurs	CA total 2005*	CA France (actuariat seul)*	Nb total d'actuaires	Nb d'actuaires en France	Ventilation de l'activité
Winter & associés	1983	38	10	10	27	27	Institutionnels 50 % ; souscripteurs 50 %
Ernst & Young (1)	1903	5 000	690	8,4	500	40	Assurances 50 % ; entreprises 50 %
B & W Deloitte (2)	1923	3 200	427	7	480	40	Assurance-finace 65 % ; entreprises 35 %
Watson Wyatt	1943	7 000	607	6,2	NC	14	Entreprises > 90 %
Actuaris	1997	55	7	5,8	25	25	Compagnies et MSI 34 % ; IP et mutuelles 45 33 % ; entreprises 33 %
Fixage (3)	1992	32	4,5	4,5	28	28	IP et mutuelles > 50 % ; entreprises > 10 %
Altia	2003	14	2,1	2	10	10	Assurances 82 % ; entreprises 18 %
Aprecialis (4)	1997	8	1,3	1,3	5	5	Compagnies 10 % ; mutuelles 60 % ; IP 20 % ; entreprises 10 %
Philippe Berger actuaire	1995	1	0,3	0,29	1	1	NC
AS-Consultant	2001	1	0,24	0,24	1	1	Mutuelles 22 % ; compagnies 31 % ; réassureurs 20 % ; IP 7 % ; grands courtiers 20 %
JML conseil	2003	1	0,13	0,13	1	1	Mutuelles 65 % ; IP 35 %
PL conseil	2002	1	0,2	0,06	1	1	Mutuelles 50 % ; compagnies 50 %
AJMB actuariat conseil	2003	1	0,06	0,03	1	1	Mutuelles 1 % ; compagnies 60 % ; banques 12 % ; entreprises 26 % ; particuliers 1 %
Hiram finance	1998	17	3,5	0,01	3	3	Finance 97 % ; industrie 3 %
Milliman Global	1990	3 000	429	NS	1 200	NS	Entreprises > 50 % ; assurance-finace 30 % ; santé-protection sociale 20 %
Towers Perrin (5)	1934	5 000	NC	NC	650	30	Entreprises > 90 %

NS : non significatif, NC : non communiqué. * En ME

(1) Chiffres 2005 arrêtés au 30/06. (2) Deloitte France. (3) Estimation. (4) Chiffres 2004. (5) Towers Perrin conseille les entreprises, et son partenaire, Tillinghast, les assureurs.

Parmi les seize cabinets interrogés, huit dépassent le million d'euros de chiffre d'affaires en France en 2005. A noter qu'à l'été dernier, Actuaris et Watson Wyatt se sont rapprochés et que, par conséquent, une partie de leurs chiffres d'affaires respectifs annoncés sont, en fait, communs.

Un métier aux multiples facettes

Quelles sont les tâches traditionnellement dévolues à l'actuaire ? Si le statut est prestigieux, en revanche, la fonction reste mal connue. Revue de détail des champs d'intervention d'un métier vieux de cent cinquante ans, et tentative de définition.

L'actuaire exerce son art dans la gestion des risques. Il applique les mathématiques aux problématiques financières et imagine les produits destinés à se prémunir contre des risques identifiés. Economie, finance et aléa sont les maîtres mots de son activité. Outre le calcul des provisions réglementées, l'actuaire use de son bagage technique pour mettre au point ou contrôler le bon fonctionnement d'un contrat d'assurance ou de réassurance.

De longue date, les instances de contrôle de la profession (Acam) et le législateur reconnaissent (art. A-331 du code des assurances) la profession d'actuaire et l'autorisent à certifier les tables de mortalité et les prévisions invalidité-incapacité. Plus récemment, les actuaires ont été reconnus pour valider les bilans pluriannuels des Perp.

Pédagogie et communication. En dehors de son domaine traditionnel d'activité lié au secteur de l'assurance, l'actuaire tient une place significative au sein des grandes entreprises : évaluations des engagements sociaux auprès des directions financières et comptables, audit et optimisation des régimes

de prévoyance auprès des DRH et des partenaires sociaux. « Je suis régulièrement missionné par les entreprises pour auditer leur régime de prévoyance », explique Philippe Berger, à la tête du cabinet PBA. L'actuaire doit aussi allier pédagogie et communication pour transmettre ses résultats : « Il m'est même arrivé de former les partenaires sociaux. » En période de renégociation des accords de branches et des conventions collectives, comme actuellement, l'image d'expert indépendant qu'a l'actuaire-conseil est un atout.

Finance. Enfin, un autre domaine d'activités de l'actuaire relève de l'exercice traditionnel du métier : c'est l'actuariat financier. C'est-à-dire la gestion de bilan et la gestion actif/passif, ou encore le contrôle des risques financiers. C'est le cœur de métier du cabinet en finance de marché Hiram finance : « Hiram est plus finance qu'actuariat. Nous disposons cependant d'une expérience significative en matière de valorisation des stocks-options », explique François Bonnin, actuaire IA.

S.T.

Toutes ces missions ne peuvent, en effet, se réaliser sans l'analyse d'un actuaire-conseil. La future directive européenne Solvabilité II devrait être à l'origine d'un développement important de l'activité des Caci. D'une part, parce qu'elle s'appliquera à l'ensemble des acteurs, petits ou grands. D'autre part, parce que le développement de modèles internes aux entreprises d'assurance nécessitera de recourir aux services d'actuaires indépendants.

Elaborer des logiciels. Le développement de logiciels dédiés à l'actuariat constitue également une source d'activités. Il s'agit néanmoins d'un domaine réservé aux cabinets de bonne taille. Peu d'acteurs sont, en effet, capables de disposer au sein de leur structure d'un département Recherche et développement nécessaire à l'élaboration de ces logiciels. Il est probable que de moins en moins d'acteurs seront présents sur ce marché appelé à croître significativement.

L'actuariat non-vie représente aussi une manne pour les actuaires, traditionnellement centrés sur la vie. Le marché dom-

Un syndicat professionnel pour les indépendants



■ Jean-Marc Bonifacio (Sacei et AJMB actuariat conseil)

Le syndicat des actuaires-conseils et actuaires-experts indépendants (Sacei) regroupe 64 membres individuels, représentant près de 40 sociétés d'actuariat-conseil ; c'est-à-dire la quasi-totalité de la profession en France.

Dès le milieu des années quatre-vingt-dix, la profession des actuaires-conseils indépendants se réunit au sein d'un syndicat professionnel qui lui est propre. « C'est à l'initiative de Michel Piermay, fondateur et président du cabinet Fixage, que le syndicat a vu le jour », explique Jean-Marc Bonifacio, vice-président du Sacei et associé gérant fondateur du cabinet AJMB actuariat conseil.

En 1998, le Sacei organise son premier congrès sur le thème de la retraite et de l'équité actuarielle. En dépit de l'existence de l'Institut des actuaires, le Sacei est légitimé par les caractéristiques particulières de l'activité d'actuaire-conseil. Il se développe d'ailleurs sous l'égide de l'Institut. En effet, les problématiques professionnelles entre actuaires salariés et consultants divergent. Indépendants, ces derniers ne peuvent être rémunérés qu'à travers des honoraires.

Le Sacei précise, tout au long de ses règles de fonctionnement, les notions d'indépendance, les modes de rémunération ou encore le missionnement des actuaires-conseils. Le Sacei est à l'origine du premier code de déontologie de la profession en 2000. Il a été suivi depuis par l'Institut des actuaires pour l'ensemble du mouvement actuariel. Plus récemment, le syndicat a également adopté un code de bonne conduite en matière d'appels d'offres.

images est plus technique. Les problématiques liées aux placements sont inexistantes, seuls restent les risques. Les nouvelles méthodes de calcul (stochas-

tique notamment) s'y adaptent parfaitement, tant en matière de provisions qu'en pure analyse du risque.

Enfin, la croissance externe constitue ➤

Les Anglo-saxons, gros consommateurs d'actuariat-conseil

Un tour d'horizon de l'actuariat à travers le monde montre des modèles différents. Alors que les pays anglo-saxons mettent l'accent sur l'indépendance, la délégation et le conseil, l'actuariat-conseil français, quant à lui, peine à se développer.

Parmi les actuaires français, bon nombre conserve le titre obtenu auprès de l'Institut des actuaires. Cependant, ils n'exercent plus un métier de l'actuariat. Sur une population totale réduite à 2 500 personnes, la déperdition est importante. On évalue à seulement 1 500 le nombre d'actuaires IA exerçant le métier pour lequel ils ont été formés. Au Canada, sur une population totale de 2 700 actuaires, seuls 11 % ne travaillent pas en tant qu'actuaire.

Il y a dans le monde 35 000 actuaires au total. A lui seul, le Royaume-Uni en représente huit mille. Pour moitié, ce contingent travaille dans le conseil quand seulement 15 % des actuaires français choisissent l'actuariat-conseil. Même disparité entre actuariats français et canadien ; 44 % des actuaires reconnus par l'Institut canadien des actuaires (ICA) exercent dans le conseil.

Cette disparité ne s'explique pas seulement par les tailles respectives des marchés locaux de l'assurance. En effet, le marché britannique est légèrement plus important que le marché français de l'assurance (dans un rapport de 1 à 1,5) et le marché canadien est, lui, nettement plus réduit.

Les différentes voies choisies par le législateur, de part et d'autre de la Manche, pour reconnaître la profession d'actuaire et, *a fortiori*, celle d'actuaire indépendant, sont un facteur explicatif bien plus déterminant.

Reconnaissance. Si la Financial Services Authority (FSA) et la place financière britannique dans son ensemble accordent à l'actuaire un rôle de premier plan, ce n'est pas le cas pour l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (Acam) et pour le législateur français. Si, aux Etats-Unis et au Canada, la loi confère aux actuaires de fortes responsabilités en matière de certification des réserves, la tradition réglementaire française préfère recruter des agents rompus aux techniques actuarielles. Ce sont ces actuaires qui, au sein de la commission de contrôle, se chargeront d'un travail que, dans le reste du monde, on délègue aux indépendants. Ainsi, 5 % des actuaires français travaillent dans l'administration, pour la plupart au sein même du corps de contrôle des assurances.

S.T.

Milliman Global : un réseau mondial non intégré



■ Dominique Piermay
(Milliman Global et Fixage)

L'internationalisation de l'activité est une donnée incontournable du métier d'actuaire indépendant. Assureurs comme grandes entreprises se trouvent aujourd'hui face à des problématiques mondiales. Les actuaires-conseils chargés d'apporter des réponses à ces problématiques ne peuvent plus rester cantonnés à une échelle nationale. L'alliance nouée entre Watson Wyatt et Actuaris, durant l'été 2005, en est une illustration.

Le réseau de partenaires indépendants Milliman Global représente une alternative aux cabinets internationaux et confère à ses membres une présence mondiale. Milliman Global est constitué de sociétés d'actuaires-conseils indépendants répartis sur les quatre continents, à travers plus de trente pays.

Fondé en 1990, à l'initiative de l'américain Milliman, le réseau regroupe près de 3 000 personnes, dont un peu moins de la moitié sont actuaires. Le réseau a réalisé 521 M\$ de chiffre d'affaires en 2005. Il s'agit d'un réseau international non intégré, dans lequel les membres, non liés par des accords capitalistiques, disposent d'une assurance RC globale et de procédures de qualité communes. Milliman Global est présidé, depuis deux ans, par Dominique Piermay, de Fixage, unique membre français du réseau.

Pour moitié, l'activité de Milliman Global est réalisée auprès des entreprises hors assurance, sur des sujets liés à leurs engagements sociaux comme à leur politique d'investissements. Viennent ensuite les banques et les entreprises d'assurance avec 30 % de l'activité. Enfin, 20 % du CA est réalisé dans le domaine de la santé, aussi bien auprès des agences gouvernementales que des entreprises privées.

pour les cabinets d'actuaires-conseils un relais éventuel de leur développement. Pascal Mignery, qui veut faire d'Actuaris « le cabinet de référence en France, avec une taille et des pratiques à l'anglo-saxonne », en est persuadé.

Image. Le marché de l'actuariat-conseil, on l'a vu, connaît actuellement un fort développement. Recourir à un tiers pour s'étalonner par rapport à la concurrence (*benchmark*) et disposer d'un regard extérieur est une tendance lourde. L'absence des nouvelles réglementations est aussi un facteur majeur du développement des cabinets d'actuariat conseil indépendants. Mais ce recours massif aux services des actuaires-conseils a une contrepartie : l'exigence d'excellence et de sérieux de leur travail. Dans un contexte de pénurie des compétences, les Caci se doivent de fournir un travail de qualité et de préserver leur image d'expert indépendant. Faute de quoi ils pourraient tuer la poule aux œufs d'or.

Stéphane Tufféry