

L'assurance : l'innovation et la transformation de l'industrie

Pour la cinquante-deuxième édition de son séminaire annuel désormais connu sous le nom de Forum Global de l'Assurance, c'est pour la troisième fois de ce millénaire que le Shangri-La, l'hôtel de luxe de Singapour a accueilli la manifestation. Que de chemin parcouru par la ville-état depuis 2002, mais le nombre record de participants de 2015, plus de 500, n'a pas été battu. Il est vrai que pour les dirigeants des grands assureurs mondiaux, en Europe, et en Amérique du Nord, la route est longue...

Un certain nombre de dirigeants de l'assurance et de la réassurance, des contrôleurs et des hommes politiques avaient anticipé le « Global Insurance Forum » (GIF) qui se tenait du 13 au 15 juin en rejoignant Singapour dès le 11 juin pour participer au « Insurance Development Forum » (IDF) qui avait lieu dans le même hôtel les 11 & 12 juin. Nous reviendrons sur cette initiative de l'IIS qui place la société sur la carte politique mondiale aux côtés des organismes spécialisés de l'ONU pour participer à la mise en œuvre effective des décisions de la COP 21, dans la mesure où les assureurs et réassureurs ont un rôle à jouer.

La conférence a duré trois jours et a permis encore une fois aux universitaires et aux dirigeants d'explorer en commun toutes les facettes de l'innovation, y compris l'innovation de rupture, big data, la résilience, les cyber-risques, l'innovation dans le monde de la santé, et la nécessaire réinvention de l'assurance vie et des pensions. Bien entendu, le choix du lieu n'était pas innocent puisque Singapour est indéniablement la place financière phare de la nouvelle alliance connue sous le nom du marché ASEAN¹.

C'est le numéro deux du gouvernement singapourien, vice premier ministre et coordinateur des politiques économique et sociale, qui est également président de l'autorité de contrôle des marchés financier², M. Tharman Shanmugaratnam qui est venu accueillir les délégués au nom du gouvernement. En l'accueillant le directeur général de l'IIS a souligné que « *seules les entreprises qui savent accepter les ruptures comme des opportunités pour innover et se transformer, plutôt que de les percevoir comme des obstacles, prospèrent dans un environnement en constante évolution.* »

L'ensemble des orateurs et participants aux tables rondes ont apporté à tous les participants des perspectives croisées sur le rôle de l'innovation dans le secteur de l'assurance et de la réassurance. On peut tout de même regretter que les sessions en petits groupes qui permettaient un vrai dialogue entre universitaires et professionnels aient été complètement éliminées. Il fallait renouveler la formule sûrement en ayant un débat animé autour de questions préparées. Mais de là à ne plus laisser de place pour qu'un débat s'instaure ?

Quels sont les trois axes de développement de l'assurance ?

Le vice-premier ministre a délivré aux participants un message d'espoir mais sans cacher les défis à relever. Dans le contexte actuel où trop de capitaux sont disponibles pour l'assurance des risques traditionnels, il faut imaginer des options viables de croissance et l'Asie émergente peut offrir de nouvelles opportunités.

Il a mis en lumière trois pistes de réflexion :

- 1. Financement d'infrastructures** : L'Asie est une zone d'énormes opportunités, dans tous les domaines d'infrastructures, les besoins sont encore en croissance et la satisfaction de ces besoins supprime les goulots d'étranglement pour la croissance et le développement social. Traditionnellement, ce sont les gouvernements et les banques qui ont assuré leur financement,

¹ ASEAN – Association of South East Asian Nations – est un marché commun qui réunit dix pays de la région à savoir, le Brunei, le Cambodge, l'Indonésie, le Laos, la Malaisie, le Myanmar (Birmanie), les Philippines, Singapour, la Thaïlande, et le Viêt-Nam dans un effort de faire contrepoids aux géants économiques de la région, la Chine et le Japon.

² MAS – Monetary Authority of Singapore – Le MAS est la Banque Centrale de Singapour dont la mission est de promouvoir une croissance économique soutenable et sans inflation, et de veiller à ce que Singapour soit un centre financier sain et moderne.

mais ils sont maintenant confrontés à des contraintes qui ne leur permet plus de répondre aux besoins de nouvelles infrastructures. C'est pour cela qu'il est indispensable que des investisseurs institutionnels, y compris les assureurs et les réassureurs, deviennent des partenaires indispensables.

Pour les assureurs, ils peuvent représenter des instruments de diversification des actifs, des rendements fiables indexés de fait à l'inflation, et avec des corrélations faibles avec les autres actifs conventionnels.

Une réflexion globale est en cours pour repenser le cadre des capitaux pour financer les infrastructures en faisant appel à des investissements à long terme. Les organismes de contrôle européens ont déjà entrepris un dialogue avec l'industrie pour qu'elle procure quelques soutiens pour les investissements à long terme. Mais globalement cela suppose un travail de l'ensemble des contrôleurs au sein de l'IAIS. Il faut trouver des solutions pour réduire la charge de risques pour les actions détenues par les assureurs à long terme, y compris les investissements dans des infrastructures. Il reste à espérer que les contrôleurs trouveront un terrain d'entente pour régler cette problématique.

- 2. Assurance catastrophe** : Les conséquences économiques des catastrophes naturelles dérivent exponentiellement, conséquence de la croissance économique, de l'urbanisation rapide, et d'un impact toujours plus lourd. Jusqu'à présent, l'assurance catastrophe est restée relativement confidentielle, sauf dans les pays où elle résulte d'un mécanisme obligatoire, en grande partie par un manque d'éducation sur son importance. De plus l'absence de base de données pertinentes et fiables rend la tâche difficile pour les réassureurs quand ils essaient de tarifier un risque dont l'aspect systémique est encore mal évalué.

Mais l'obstacle de la fragmentation des marchés en Asie devrait pouvoir être surmonté. Il est possible de rassembler les données dans un pool pour faciliter la souscription des risques catastrophiques. On peut citer à cet effet l'initiative de création d'une plate-forme³ à cet effet à Singapour. C'est un partenariat public-privé, il utilise des données haute résolution de télédétection et les combine avec les données de l'industrie. Cela a permis de construire une base de données beaucoup plus riche qui permet de faire des calculs actuariels plus fiables sur les coûts des sinistres potentiels.

- 3. Cyber-assurance** : L'Asie d'une façon générale, et la zone ASEA en particulier, est sans doute le marché digital qui connaît la plus forte croissance dans le monde. Mais, elle s'accompagne de la plus forte dérive des coûts des cyber-attaques. Toutefois, c'est un problème que l'on retrouve dans toutes les zones géographiques, la fréquence, la sophistication, et l'audace des cybercriminels semblent sans limite.

Dans un tel contexte, la demande de couvertures d'assurance ne peut que connaître une croissance importante. Il ne s'agit pas seulement d'une protection contre les pertes potentielles, mais encore d'une exigence des opérateurs économiques d'un renforcement de leur résilience de façon à rebondir rapidement quand ils sont victimes d'atteintes à la sécurité.

Mais le marché de l'assurance des cyber-risques en est encore à ses premiers balbutiements et il faut qu'il vienne à maturité rapidement pour répondre à l'attente des opérateurs publics et privés. Les données disponibles ne permettent pas de faire un travail en profondeur et la demande est encore limitée par l'absence de conscience de l'importance de l'assurance dans la gestion des cyber-risques.

Mais la maturité ne viendra que si une collaboration entre acteurs de l'assurance, gouvernements et universitaires permet la collecte systématique des données et la modélisation

³ Natural Catastrophe Data and Analytics Exchange (NatCatDAX) Alliance

des cyber-risques. Là encore Singapour a pris une initiative⁴ pour la construction de bases de données, de méthodologies, et d'outils d'analyse fiables pour faciliter la souscription de couvertures des cyber-risques.

Toutefois, le moment le plus fort du discours d'ouverture du GIF est peut-être celui où le vice-premier ministre a apporté un soutien fort à l'IDF ce qu'a relevé M. Rowan Douglas, de Willis Tower Watson, à l'initiative de l'IDF puis qu'il a relevé : « *Un appui puissant à la vue de l'IDF que l'analyse des risques et le partage des risques – les fondements de l'assurance – seront au cœur du débat sur la résilience pour atteindre les objectifs du développement soutenable et étendre la protection où elle fait encore défaut. Il y a alignement d'intérêts entre l'économie et le social. Ces efforts devraient ouvrir de nouveaux marchés pour la demande en assurance.* »

Faut-il embrasser le risque pour construire une économie de l'innovation ?

Il faut que Singapour développe un plus grand appétit de risques et une tolérance pour l'échec si la ville état veut restructurer son économie pour la transformer en un foyer d'innovation, c'est sur ce constat que se sont accordés les ministres et les dirigeants d'entreprise réunis pour le Forum du business Times à la même période que le GIF.

Les participants, comme ceux du GIF, essayer de dessiner un avenir qui permette d'embrasser un monde en constante rupture. Plus focalisés sur Singapour, mais ouvert à l'ensemble des acteurs économiques, ils ont atteint la même conclusion : pour réussir sa transition vers une nouvelle phase de développement, le pays doit mettre l'innovation au cœur de son projet de changement, tant pour la création de valeur qu'elle apporte à l'économie, que pour sa contribution aux efforts pour relever les défis auxquels elle est confrontée. Mais ce résultat ne sera possible que si un changement d'attitude aide Singapour à devenir l'économie innovatrice et créatrice qu'elle veut devenir.

Ces visions étaient exprimées alors même que Singapour est confronté à un environnement de plus en plus difficile, à l'intérieur comme à l'extérieur. Sur le plan domestique, il doit relever les défis démographiques ; sur le plan international, les problématiques structurelles comme l'augmentation des coûts de la main d'œuvre dans les économies émergentes et la reconfiguration de la chaîne de valeur globale qui affecte les économies dépendant du commerce.

Un membre du gouvernement évalue la situation ainsi : Singapour dispose de bons systèmes de gouvernance, d'infrastructures de qualité, et d'une main d'œuvre qualifiée, mais il lui manque encore l'étincelle, cette « combustion spontanée » qui allume l'esprit d'entreprise. L'attitude face à la prise de risque de chacun est donc un ingrédient essentiel mais elle ne peut pas se décréter au niveau du gouvernement, elle doit gagner l'ensemble de la société, à tous les niveaux.

Dans un sondage des 300 participants du Forum, neuf sur dix estiment qu'une rupture serait une bonne chose pour l'économie. Les répondants estiment que la société doit changer sa façon de penser et d'agir pour embrasser l'innovation. C'est la confirmation des conclusions d'un sondage précédent des dirigeants qui avaient mis en lumière l'importance du changement d'attitude nécessaire pour que la restructuration de l'économie soit un succès. Le second facteur était le changement d'attitude des acteurs économiques eux-mêmes.

Une enquête récente du Centre de compétitivité de l'IMD classe Singapour en quatrième position cette année, un recul d'une place. Il faut en outre prendre en compte les défis cycliques et les incertitudes de l'économie globale avec une croissance plus faible et volatile pour l'ensemble de l'économie mondiale. Les défis touchent aussi bien l'activité industrielle, les business modèles et l'emploi : des pans entiers doivent être refaçonnés, redéfinis ou même complètement déplacés. C'est bien le moment de prendre des risques !

L'indice global d'innovation de l'INSEAD montre que l'aversion au risque peut conduire à un marché dysfonctionnel si l'innovation est restreinte. C'est pour cela qu'il faut créer un cadre légale et

⁴ Cyber Risk Management (CyRiM) Project

réglementaire qui incite les entrepreneurs à prendre des risques. Pour sa part, le gouvernement de Singapour estime qu'il a fait des efforts pour modifier la réglementation, mais l'innovation et l'entreprise ne peuvent pas toujours déboucher sur un succès, c'est bien pour cela qu'il est indispensable que la société civile révisé sa position sur le risque et l'échec pour que les entrepreneurs et les salariés osent le changement.

Le manque d'appétit pour les risques et les défis est particulièrement sensible dans le secteur bancaire et les compagnies opérant sur Internet. Alors même que les avancées technologiques rendent les frontières perméables aux offres commerciales, les acteurs singapouriens sont de plus en plus en concurrence avec des talents et des entreprises de plus en plus éloigné des côtes de la cité-état. Il est donc essentiel que acteurs soient plus sensibles aux besoins de leurs clients, si Singapour espère conforter son statut de place financière globale.

Les similitudes avec les participants au GIF sont frappantes et on pourrait reprendre l'ensemble du discours en remplaçant Singapour par monde de l'assurance ! De fait, la table ronde sur l'innovation animée par Steve Leonard, le directeur général de SG-Innovate y a fait écho dans sa présentation de la table ronde : *« Le plus grand défi de l'innovation n'est pas la technologie, elle peut être développée ; elle peut être construite. Le plus grand défi est l'attitude. »* et il illustre son propos : *« Pourrions-nous construire une voiture sans chauffeur aujourd'hui ? Bien sûr, et certains sont en train de le faire mais sommes-nous prêts à l'accueillir sur nos routes ? Nous devons prendre en compte les enjeux sociaux, comment faire en sorte que la société civile soit confortable avec ces avancées. Quels que soient les avantages des nouvelles technologies, expliqués par les spécialistes, si les gens ne sont pas confortables avec leur utilisation, elles ne le seront pas. »*

Les autres participants à la table ronde le rejoignent en précisant que comprendre les consommateurs et leur approche du monde digitale est essentiel pour passer au niveau supérieur. En clair, il est incontournable de mesurer l'appétit de changement des consommateurs, et l'industrie peut non seulement réagir aux ruptures qui se profilent, mais encore les anticiper. Mais les assureurs doivent sans doute déjà faire le ménage en interne pour se mettre en ordre de bataille pour cette révolution en accélérant leurs efforts pour transformer leur culture, leurs opérations, leur collecte de données, et leur analyse.

Bien entendu, même si les milléniaux sont moins directement sensible à la rémunération, il n'en demeure pas moins que pour motiver l'ensemble des collaborateurs, et plus spécialement les dirigeants, il faut que la structure des rémunérations récompense clairement les innovateurs.

Sans doute comme le poisson pourrit à la tête comme le soulignait Mao, sans aucun doute, l'innovation doit trouver son impulsion au niveau du conseil d'administration. Mais cela est-il possible sans une évolution importante dans le recrutement des administrateurs ? La nécessité d'un recrutement diversifié s'entend bien au-delà de la présence de femmes, il s'agit de mélanger les générations et les compétences. Mais les Présidents sont-ils prêts pour embrasser un tel changement ?

Il est indispensable que tous les organismes embrassent l'innovation en acceptant que l'échec est une composante naturelle du processus d'innovation. *« Nous voulons que les collaborateurs fassent des efforts dans une nouvelle direction de façon à les conduire à la pointe des connaissances, mais cela suppose d'accepter l'échec, et de ne pas le sanctionner. »* Remarque un des dirigeants, applaudi par la salle.

IDF : L'assurance détient-elle la clé de la résilience globale ?

Du fait même de son horizon, en décennies au moins pour l'assurance vie, et la nécessité de réaliser des investissements à long terme, il est clair que l'assurance peut jouer un rôle particulier dans la résilience à long terme que les autres institutions financières, ancrées dans le court terme, aurait plus de mal à tenir. Il semble que cette position spécifique gagne en reconnaissance tant au niveau des acteurs privés que des acteurs publics. C'est peut-être cet éveil de la société civile qui a permis le

succès de l'initiative conduite par l'IIS pour réunir acteurs publics et privés dans un partenariat soutenu par les organismes internationaux, dans un forum au travers duquel l'assurance pourrait servir plus efficacement la société et aider le monde à relever les défis auxquels il est confronté.

M. Samuel Munzele Maimbo de la banque Mondiale remarque : *« Au cours de toutes nos années de travail pour réduire la pauvreté et améliorer le partage de la prospérité, il est devenu de plus en plus apparent que nous travaillons en vain si nous n'utilisons pas les outils de risk-management appropriés. Les gens retombent dans la pauvreté pour longtemps pour peu que l'un des événements redoutés surviennent. »* C'est pour cela que la banque mondiale est très enthousiaste à propos de ce partenariat. C'est une unique opportunité pour la Banque Mondiale d'entrer en partenariat avec l'ONU et le secteur privé qui apporte ses outils et ses ressources dont le secteur public ne dispose pas, du moins au niveau nécessaire pour conduire à bien ce projet, en outre dans le domaine de la modélisation des risques. Bien entendu, la Banque Mondiale pourrait financer le développement de tels modèles, mais pourquoi réinventer ce qui existe déjà.

M. Quentin Coolen du Programme de Développement des Nations Unies a quant à lui estimé que : *« Ce projet n'a que trop tardé, il est clair que la communauté internationale et l'industrie de l'assurance ont besoin l'un de l'autre. Nous sommes confrontés aux mêmes défis, nous voulons trouver des solutions pour ces risques globaux comme le changement climatique et l'impact des risques naturels. C'est un défi tellement massif que nous devons allier nos forces pour les relever. »*

Le président du comité de pilotage de l>IDF, et futur président de l'IIS, Stephen Catlin, concède que pour ses travaux le forum s'avance en territoire inconnu. De plus le soutien de l'industrie et des différentes parties prenantes n'est pas obtenu sans efforts. Le véhicule est sur les rails mais il ne continuera d'être alimenté que s'il délivre rapidement des résultats tangibles.

La déclaration de mission de l>IDF est la suivante :

Accroître la collaboration, l'efficacité et les applications de la quantification, de l'analyse, de la compréhension, et de la communication sur les risques naturels et l'incertitude qui en résulte.

Les modèles de risques doivent être applicables pour le dialogue d'information sur la protection financière et augmenter les provisions d'assurance et les solutions de capital contingent alternative d'assurance, en précisant que les bénéfices partagés de cette information visent à construire plus largement des activités résilientes.

Pour remplir sa mission, l>IDF s'est assigné quatre priorités initiales au travers desquelles il va soutenir des initiatives :

- **La compréhension des risques** : amélioration des couvertures, accès et qualité des services pour évaluer et anticiper les risques auxquels sont exposés les populations et les actifs de façon à mettre les gouvernements, les communautés, les assureurs, et les particuliers en position de prendre des décisions mieux informées en ce qui concerne la résilience, l'assurance, les investissements, et toute forme d'intervention.
- **La Règlementation sur les assurances, la législation et la politique** : encourager une meilleure conscience des risques, et transparence dans les systèmes financiers, juridiques et comptables. Développer des standards appropriés pour mesurer la résilience, la gouvernance et les politiques. Promouvoir des réglementations d'assurance favorables de façon à favoriser l'extension de couvertures à des secteurs non couverts. Encourager l'inclusion des métriques « risques » et assurances dans les statistiques ou indicateurs officiels.
- **Le partage, le transfert et les réponses aux risques** : faire connaître les résultats des travaux aux cibles définies au G7 – InsuRésilience ainsi que les initiatives plus larges des assureurs dans les domaines de l'humanitaire, du développement, et de l'économie. Les défis pratiques pour stimuler la demande, l'offre et l'administration du risk-management et des assurances (y compris les actions des états, la micro assurance, l'assurance traditionnelle, et les produits alternatifs) au travers de mécanismes publics, privés, ou mutuels.

- **Le développement et la résilience** : accroître la capacité des pays émergents ou sous-développés à mettre en place des financements soutenable et des investissements résilients avec l'appui des assureurs et les secteurs voisins et explorer la faisabilité d'un fond global s'adaptation et de résilience pour investir dans les technologies, infrastructures, innovations et équipements.

Pour mener à bien ses actions, l'IDF s'est doté d'un comité de pilotage de haut niveau présidé comme indiqué par Stephen Catlin et dont les co-présidents sont Miss Helen Clark, Administrateur de l'UNDP, et le directeur financier de la Banque Mondiale, M. Joaquim Levy. Pour la France, on notera que Denis Kessler, PDG de la SCOR, a accepté de faire partie du comité de pilotage, et globalement le secteur de la réassurance a été plus sensible à l'appel, sans doute du fait de la nature et de l'ampleur des risques pris en compte.

L'agenda de l'IDF est chargé pour les mois avenir, surtout si comme le souhaite le Président Catlin, il doit développer des livrables convaincants pour avoir le soutien continu, et élargi de la profession, et plus généralement du secteur privé. Les principaux points sur l'agenda :

- Développer le cadre de l'IDF incorporant les suggestions des gouvernements, de l'assurance, et des organismes internationaux pour qu'il puisse être analysé lors de la première session du comité de pilotage en septembre 2016,
- Rédiger les premiers rapports des groupes de travail avec une analyse détaillée des sujets pertinents et des priorités, ils doivent contenir les recommandations et propositions des groupes de travail pour les proposer à la réflexion du comité de pilotage,
- Proposer une liste d'activités et de programmes stratégiques à initier dans le secteur de l'assurance, le public secteur et les organismes internationaux, de façon à permettre au comité de pilotage d'adopter un budget pour les mois à venir.

Que peuvent apporter les risk-managers au débat ?

Il est vrai que la session n'était pas prévue comme une information sur la gestion des risques mais plutôt comme un éclairage sur les acheteurs d'assurance. Le problème est que pour la plupart des assureurs les risques d'entreprise, en particulier le marché des grandes entreprises, est une opération d'image plus que de rentabilité. Un grand assureur français parlait même de « sa danseuse » tant l'apport à la marge brute était faible surtout en regard des capitaux engagés, à supposer même que la branche ait des résultats techniques favorables. Cette introduction replace dans leur contexte les remarques et les attentes des risk-managers, même s'il n'en va pas de même pour les réassureurs qui sont dans bien des cas leurs véritables interlocuteurs, que ce soient au travers d'une captive, ou via des facultatives.

Mais si l'on en vient à la question de l'innovation dans les couvertures, il est clair que c'est d'une discussion triangulaire, assuré, courtier, assureur, que peut jaillir la solution sous le regard aiguisé du réassureur qui pourrait bien être le payeur ultime pour les sinistres catastrophiques. Quoiqu'il en soit le panel présent pour la première fois au GIF avait l'avantage d'ouvrir les yeux de beaucoup sur la nécessité de ce dialogue. C'est à ce prix aussi que les souscripteurs seront en mesure de faire un travail technique plus solide.

Pour M. Guan Seng Khoo, directeur du risk management de la société holding des Airports de Changi s'inquiète de la croissance de l'e-commerce qui s'accompagne de délais de livraison toujours plus courts, ce qui engendre des menaces tout le long de la chaîne logistique, fournisseurs, distributeurs, clients finaux, avec au passage un rôle plus difficile pour le transporteur. Il estime que les assureurs sont les mieux placés pour prendre en charge ces risques.

Mme Supaporn Chatchaisaeng, Responsable des assurances au sein du conglomérat thaïlandais, Charoen Pokphand Group, a surtout évoqué les risques à la réputation et la nécessité pour les assureurs de proposer des couvertures significatives puisque de plus en plus d'entreprises s'ouvrent à la gestion de ces risques. Elle Remarque tout à la fois les questions de plafonds, les questions de pertes prises en charge et surtout les questions de déclenchement de la garantie qui sont à tout le

moins peu claires. Mais les assureurs pourraient-ils vraiment restaurer la confiance des parties prenantes quand celle-ci s'est évaporé ? De plus, il faudrait également s'interroger sur le point de départ !

M. Franck Baron, Directeur Goupe du Risk Management & Insurance d'International SOS, et président de PARIMA, estime que les assureurs devraient développer des relations beaucoup plus étroites avec leurs assurés. Au travers d'une illustration par la police pertes d'exploitation en l'absence de dommages physiques, il pense qu'une réunion annuelle ne permet pas au souscripteur de suivre son client dans un environnement aussi volatil et que des rencontres plus fréquentes permettraient d'avoir des garanties collant plus à la réalité et d'éviter les déconvenues réciproques, voire les litiges, en cas de sinistre. Le profil de risque d'une entreprise dynamique est en constante évolution, c'est presque en temps réel qu'il faudrait le suivre... Les nouvelles technologies pourraient le faciliter.

Mais, des assureurs plus présents, plus impliqués, pourraient également assister les risk managers dans leurs efforts pour faire apprécier leur travail, leur création de valeur, en interne auprès de leurs dirigeants. En utilisant leur puissance de feu commercial pour accroître la conscience de l'assurance, les assureurs renforcerait le rôle du risk manager, estime M. Saurabh Verma, Directeur des assurances de Reliance Industries. Il ajoute que les assureurs ont encore un grand chemin à parcourir pour faire connaître et comprendre le rôle de l'assurance dans les conseils d'administration et les directions générales.

La table ronde était animée par M. Steve Tunstall, propriétaire de Tunstall Associates qui conseillent leurs clients en matière de risk management ? Il est également secrétaire général de PARIMA. Si la formule est retenue on pourrait imaginer qu'AIRMIC et FERMA à Londres pourraient également inviter des risk managers de l'assurance pour faire le point sur Solvabilité 2.

Qu'en est-il des programmes internationaux d'assurance ?

En réalité, ce n'est pas vraiment cette question qui a été mise en jeu à Singapour, on le rappelle c'est plutôt un sujet qui agite les acheteurs professionnels d'assurance, et cependant la question de liberté de réassurance touche un peu les mêmes questions de souveraineté des états et de conservation des cotisations dans les pays d'émission du contrat d'assurance direct, et plus généralement dans le pays où est implanté l'actif assurable. Bien entendu, la problématique rebondit sur l'utilisation des captives dans les contrats internationaux.

On peut imaginer que la question risque d'évoluer rapidement avec la montée en puissance des actifs immatériels dont la localisation géographique peut prêter à bien des interprétations. Quoiqu'il en soit, le principe même de la réassurance est de diversifier la mutualisation d'un risque au-delà des frontières dès lors que son importance dépasse les capacités du marché local, ou risquerait de le mettre en péril en cas de réalisation d'un risque systémique, ou systématique.

De plus en plus d'états étendent aux activités de réassurance les réglementations des codes des assurances conçus pour les assurances directes et le panel présidé par M. Brad Kading, président de l'association des assureurs et réassureurs des Bermudes, a souligné que le protectionnisme à l'encontre de la réassurance est de nature à l'empêcher de jouer le cœur même de sa mission qui est de diversifier un risque au niveau global.

« Les réglementations qui visent à conserver au niveau domestique les primes de réassurances vont complètement à l'encontre du concept même de réassurance. » Estime M. Malcolm Steingold, Directeur Général d'Aon Benfield, pour la région Asie Pacifique. Toutefois, il faut distinguer les réglementations qui visent la protection des consommateurs, au travers des exigences de capitaux, et qui font une différence entre les opérateurs domestiques et les opérateurs étrangers.

Pour M. Ulrich Wallin, Directeur Général de Hannover Ré, préfère mettre en lumière les nombreux avantages de la liberté de transferts qui permet de diversifier le risque de façon véritablement

globale. C'est la façon la plus efficiente économiquement pour l'affectation des capitaux puisque la concurrence ouverte permet d'obtenir le meilleur prix sur les couvertures de réassurance ce qui bénéficie en ultime au marché local, et aux opérateurs économiques du pays. Il a illustré son propos avec les inondations en Thaïlande et les tremblements de terre au Chili : dans le deux cas les marchés locaux ont retrouvé rapidement leur équilibre ce qui n'aurait pas pu se réaliser dans un marché fermé où les capitaux d'indemnisation auraient été locaux, drainant les réserves des principaux assureurs et/ou réassureurs.

Mme Alice Vaidyan, Directeur Général de GIC Re, le seul réassureur domestique en Inde, était optimiste sur la tendance à la libéralisation des marchés. Elle attend avec intérêt l'arrivée sur le marché indien des réassureurs étrangers. Elle pense que c'est une simple question de temps. *« Nous sommes prêts à accueillir les grands opérateurs dans un marché dont le taux de croissance annuel est de 15 à 20%. Le marché indien offre de bonnes perspectives de croissance pour tous. »*

Tout comme IFRIMA, finalement, les réassureurs font appel à la sagesse des contrôleurs pour participer à la mise en place d'un climat d'ouverture des marchés. Il semble que l'IAIS aura de nombreux visiteurs lors de ses travaux à Genève ou ailleurs, mais il ne faut pas oublier que l'assurance est un sujet de plus en plus sensible dans les pays en développement, et les pays émergents, dont les dirigeants ont bien compris sa contribution possible au développement à long terme des infrastructures dans leurs pays. Dans ces conditions, les contrôleurs peuvent revenir dans leur pays avec des recommandations mesurées de l'instance d'échanges qu'est l'IAIS mais en aucun cas avec de mandats impératifs qu'ils ne seraient pas en mesure de mettre en application sans la bénédiction des gouvernements dont ils ne sont in fine que les mandataires provisoires.

De plus, comme l'a souligné à juste titre Mme Alice Vaidyan, si le marché ouvert est l'objectif final, certains marchés ont besoin de faire évoluer leur réglementation par étapes, de disposer d'un espace pour respirer pour que leur marché domestique ait le temps d'atteindre un niveau minimum d'efficacité technique. On peut bien entendu en particulier penser à l'Afrique francophone, et les adhérents de la FANAF⁵ seraient sûrement les premiers demandeurs d'un espace pour grandir et se renforcer, en particulier par fusions acquisitions, et d'améliorer la pénétration de l'assurance dans leurs pays avant de devoir affronter le vent du large.

Le cyber-risque est-il plus lourd en Asie ?

La problématique des cyber-risques et de la cyber-sécurité ne pouvait pas ne pas être abordé lors du Forum et c'est le dernier jour que l'éléphant dans la salle depuis le premier était enfin abordé bille en tête.

Le Dr. Amirudin Abdul Wahab, directeur général de CyberSecurity Malaysia, un des spécialistes de la matière, a utilisé sa présentation pour introduire les résultats de diverses études qui illustrent la fréquence croissante des cyber-attaques au niveau régional, et au niveau mondial. Les cyber-attaques prennent différentes formes : vol de données, activités terroristes visant des informations critiques et l'arrêt d'infrastructures. Elles sont devenues l'un des trois risques majeurs pour les entreprises. De plus Singapour, la Malaisie, le Japon, et l'Estonie font partie des dix pays les plus touchés par des cyber-incidents. Et dans la zone ASEAN, le secteur public est le plus en risque, suivi des infrastructures de télécommunications et le secteur des institutions financières.

- **Comprendre la cyber-sécurité** : Le panel qui suit l'intervention évoquée ci-dessus a évoqué l'impact de la cyber-sécurité sur l'assurance, du double point de vue de sa propre sécurité et de celui de l'assistance à ses clients dans ce domaine. Bien entendu, la question de l'amélioration des couvertures a été évoquée, mais également celle de la création d'un standard des « meilleures pratiques ». Un des intervenants évoqua ce qu'il appelle le manque de compréhension de ces risques par le domaine de l'assurance. Une analyse insuffisante des causes

⁵ FANAF – Fédération des Sociétés d'Assurance de Droit National Africain – voir à ce sujet les comptes rendus des Assemblées Générales de la FANAF dans les colonnes de Riskassur.

profondes a conduit à proposer des produits qui ne répondent pas aux attentes des clients. Il rappela le triangle de la CIA pour la sécurité de l'information – disponibilité, confidentialité, et intégrité :

- ✓ La confidentialité est une série de règles qui limitent l'accès à l'information ;
- ✓ L'intégrité est l'assurance que l'information est fiable et exacte, tandis que
- ✓ La disponibilité est la garantie d'un accès fiable à l'information pour les personnes autorisées.

On peut protéger la disponibilité avec des anti-virus, la confidentialité avec le cryptage, et l'intégrité avec des autorisations et des contrôles d'accès. Le triangle est bien connu des collaborateurs de la cyber-industrie, mais beaucoup moins familière des dirigeants. Les spécialistes insistent sur l'intégrité car il se pourrait que les données soient modifiées, et non volées.

Imaginez qu'un hacker soit en mesure de modifier le groupe sanguin d'une personne alors qu'il est crypté. Personne ne s'en apercevrait et lors d'un accident impliquant une transfusion sanguine le résultat pourrait être catastrophique. En réalité, les souscriptions actuelles se font sur la base du respect de la vie privée sans prendre en compte l'intégrité. Pour s'attaquer au problème, il faut que les administrateurs prennent en charge l'intégrité en laissant aux responsables des systèmes d'information s'occuper des deux autres pointes du triangle.

- **Veiller à rester simple** : Chad Fulgham, conseiller au sein de Cyber Risk Marketplace évoqua également les étapes de base à respecter pour sécuriser les données et se protéger contre les menaces cyber. Ils comprennent la gestion des actifs, la réparation régulière des logiciels et progiciels, l'évaluation systématique des vulnérabilités du système, mettre en place les autorisations administratives qui s'imposent dans le système, et les défenses contre les logiciels malveillants.

La plupart de ces piratages n'étaient pas techniques. C'étaient des problèmes de processus, ou des problèmes humains, et pour beaucoup d'entre eux une question de respect des autorisations. On peut imaginer un collaborateur mécontent, quelqu'un qui a besoin d'argent, et le malveillant donne à cette personne ce dont elle a besoin et se débrouille pour le faire engager par la cible.

Il est indispensable de mettre en œuvre les « meilleures pratiques » au sein de l'industrie, et cela relève des personnes, pas de la technique. Acheter des logiciels onéreux mal intégrés, et mal compris, ne sert à rien. Il faut investir sur les hommes et les processus.

Dès lors que l'industrie de l'assurance aura ses propres standards pour maintenir la cyber-sécurité, les assureurs seront en mesure de veiller à ce que leurs clients les mettent en œuvre également. Il y a un véritable danger moral que les organismes assurés s'appuient entièrement sur leur protection financière et baissent les bras en matière de cyber-sécurité laissant un risque beaucoup plus lourd sur l'assureur.

- **Consolidation du marché** : Mike Morrissey, directeur général de l'IIS, a conclu la session en invitant les assureurs à se joindre à l'initiative de l'IIS pour renforcer la cyber-sécurité de l'ensemble de la profession. Le projet s'articule autour d'un pilote de marché en ligne pour les solutions de cyber-sécurité et il faut que l'ensemble de la profession rejoigne le projet pour ensuite exiger des fournisseurs et des clients qu'ils rejoignent la plate-forme.

A ce stade, les assureurs pourraient évaluer de façon plus rigoureuse l'attitude de leurs clients face à la cyber-sécurité, les souscripteurs disposeraient de meilleures informations et, en outre, ces efforts limiteraient le risque « résiduel » supporter par l'assureur. En outre, Il existe une

certification professionnelle de cyber sécurité⁶ dont la détention par les responsables chez les clients pourrait être un des facteurs d'ajustement de la cotisation.

⁶ Basée sur le programme "Leadership in Energy and Environmental Design" (LEED). C'est le programme qui certifie les bâtiments (green buildings)

Pourquoi l'IIS s'intéresse à la recherche ?

Depuis sa fondation il y a plus d'un demi-siècle comme lieu de rencontres des universitaires et des dirigeants de la profession, l'IIS a dans ses gènes le soutien de la recherche au profit de l'excellence dans l'assurance. Depuis quelques années, elle est entrée dans un partenariat avec l'Association de Genève pour promouvoir la recherche en vue de solution pratique au travers d'un programme d'oscar de la recherche sous le nom du Dr. Shin, le dirigeant de l'assureur coréen KIOBO, qui a financé le projet et dont le fils a repris le flambeau à la mort de son père.

Il s'agit de récompenser des travaux qui reflètent les problématiques d'actualité et apportent des solutions pratiques aux dirigeants. Je ne suis pas certain que les travaux sur la réingénierie de l'industrie de l'assurance pour l'innovation dans les marchés émergents du Dr. Pamela R. Hurley, maître de conférences à l'université de Houston-Downtown ait vraiment atteint la marque. En effet, l'exposé difficile à suivre avec des diapositives beaucoup trop chargées et une élocution au canon n'a sûrement pas éclairé les participants ; toutefois, il reste à voir si l'article apporte des solutions concrètes ou se contente de digérer des chiffres publiés. Pour être honnête, on doit porter à sa décharge, le temps alloué était vraiment très court, comment rendre compte d'une étude fouillée en quelques minutes !

En contraste, le Dr. Nihar Jangle, directeur du programme de changement climatique de l'académie de micro assurance de New Dehli a su faire le maximum de ses quelques minutes pour donner les points essentiels de ses conclusions. On pourrait résumer « Changement climatique et cout de la culture ; une nouvelle méthode pour quantifier le coût pour les agriculteurs du changement climatique à l'aide d'un indicateur de niveau de récolte » en quelques mots : l'assurance est indispensable, la distribution doit se faire par les pairs pour que les paysans aient effectivement confiance. C'est-à-dire que le manque de confiance, et de connaissance des mécanismes d'assurance, est le plus fort obstacle à franchir si les assureurs veulent effectivement « protéger les masses », seule une approche pratique par les pairs pourrait construire cette confiance par le concret, et non pas des concepts abstraits et des publicités inspirées des pays développés.

De fait, se pourrait-il qu'au travers de la micro-assurance et des micro-Takafuls, les pays émergents et en développement redécouvrent l'économie sociale et les mutuelles du type des MSI niortaises ? Pour être héritières du socialisme utopique, elles n'en ont pas moins su embrasser les règles de la gestion rigoureuse au profit de leurs sociétaires, et même d'être à la pointe de l'innovation du moins en ce qui concerne les garanties pour les ménages et les petites entreprises, tout en mettant en place des gestions financières rigoureuses.

Que de chemin parcouru quand on relit les « pronunciamiento » des dirigeants de la mutualité au temps du Front Populaire⁷ : *« Seule la répugnance à procurer aux Compagnies Capitalistes des bénéfiques, utilisés en campagnes de presse contre l'école laïque et la démocratie nous a poussés à nous libérer de leur emprise. »*

Jacques Vandier⁸ peut être fier de la refondation des Mutuelles qu'il a suscité dans les années soixante avec pour ambition de proposer : *« Un contrat basé sur des garanties essentielles, des frais généraux très bas, un portefeuille étroitement surveillé et l'introduction d'une franchise sur l'assurance dommages au véhicule. »* Avec l'aide des nouvelles technologies, il pourrait aujourd'hui servir de modèle à tous ceux qui veulent apporter la protection de l'assurance à tous les êtres humains, même les plus pauvres.

Quelle sera l'assurance de demain ?

⁷ Edmond Proust, Guide MAAIF de 1937

⁸ Jacques Vandier est né en 1927 près de Niort, il a fait l'École Polytechnique avant d'intégrer, en 1950, le corps de contrôle des assurances du ministère des Finances. En 1960, il accepte prendre la direction de la Macif à condition qu'elle n'assure pas seulement les commerçants et les industriels, mais aussi l'ensemble des salariés du commerce et de l'industrie.

Pour comprendre le marché global, il faut analyser l'état de la réassurance et ses perspectives mondiales puisqu'aussi bien elle représente les fondations de l'édifice. Est-il une meilleure approche que d'emprunter les conclusions d'un récent rapport d'AM Best⁹, l'agence de notation spécialisée dans ce secteur :

« Le tassement des produits financiers du fait du niveau des taux d'intérêt qui ont atteint des niveaux historiquement bas et la volatilité des rendements sur les marchés financiers va imposer à la souscription d'augmenter sa contribution aux marges brutes. Dans un tel environnement, il faudra faire preuve de circonspection dans le choix des risques, savoir ouvrir la palette de produits offerts, élargir son empreinte géographique, par croissance organique ou par fusions/acquisitions et dans tous les cas mettre en place une politique conservatrice en matière de sélection des clients. Même la conduite d'une stratégie sage pourrait ne pas mettre les réassureurs à l'abri des gros temps qui se dessinent. Malgré leurs efforts, il n'est pas sûr que tous les acteurs de la réassurance aient d'excellentes performances, ou même survivent, au bout du compte. Ce sont les réassureurs globaux qui ont établi les fondements d'une politique de souscription éprouvée et efficace, et des principes de provisionnement prudent, et plus spécialement ceux qui ont un portefeuille très diversifié, auront les meilleures chances de rester des acteurs pertinents du marché et de maintenir leurs marges dans l'environnement actuel. »

Pour ce qui est de l'assurance directe, lors d'une conférence professionnelle en parallèle avec le GIF, le Directeur Général d'AVIVA a tenu ses propos qui pourrait servir de conclusion aux travaux de l'IIS. En effet Colm Holmes voit dans le futur des opportunités et des menaces. Les consommateurs attendent des assureurs clarté et simplicité, ce qui impose de construire un marché plus transparent. Le monde change, les assurés veulent être des acteurs de leur sécurité. Parallèlement, les attentes des actionnaires changent également, ils veulent plus de soutenabilité, et moins de volatilité. En scrutant l'horizon, il voit des marchés qui restent turbulents et il faut que les assureurs apprennent à construire des relations nouvelles avec les contrôleurs et il faut se refocaliser sur les fondamentaux de l'assurance.

On peut penser qu'il pense en particulier à la nécessité de souscrire sérieusement pour dégager des résultats techniques alors qu'on ne peut plus compter sur les produits financiers, avec des taux voisins de zéro, voire même négatifs, pour compenser les erreurs de souscription.

« Nous devons devenir maigres et agiles et éviter les risques à développements longs, donc nous devons augmenter nos portefeuilles de transactions. »

Il faisait écho à des propos tenus par Denis Kessler fin mais à l'occasion du GAIF¹⁰ à Beyrouth. En effet quand il recommande aux assureurs et aux réassureurs d'attacher leur ceinture, il n'envisage pas un vol sans histoire bien au contraire, comme l'indique le rapport AM Best cité ci-dessus. Il pensait aux vents contraires et aux vents de travers qui ont déjà poussé l'industrie sans parler des trous d'air de la finance, mais ne voulait pas oublier non plus les vents arrières qui pourraient agiter l'avion dans tous les sens et provoquer le coup du lapin à ceux qui ne seraient pas préparés. Il est vain de se caler dans son fauteuil pour laisser passer les turbulences, la technologie va révolutionner l'industrie de l'assurance qui est à la fois très sensible et très dépendante à l'information.

Bien que le Brexit n'ait pas fait l'objet d'une table ronde au cours du GFI, il était dans tous les esprits, et même dans les conversations au cours des repas partagés. Les experts présents reflétaient les inquiétudes quant à un vote de sortie. En fait leur plus grande inquiétude tenait à cette période d'incertitude, qui pourrait durer deux ans en application de l'article 50 du traité, est lié aux

⁹ Global Reinsurers Continue To Withstand Challenging Market Dynamics – BEST'S SPECIAL REPORT - Equity Trend Review First Quarter 2016 – June 10, 2016

¹⁰ GAIF – General Arab Insurance Federation – Elle comprend plus de 300 compagnies membres représentant 20 pays

négociations de la Grande-Bretagne avec ses anciens partenaires : les marchés financiers déjà chahutés n'aiment ni l'incertitude, ni l'instabilité. Les plus inquiets sans doute étaient les représentants de Lloyd's dont l'essentiel du volume est à l'international, avec une part importante au sein de l'U.E. En revanche, les assureurs vie semblent plutôt optimiste et, pour sa part, le Directeur Général du groupe nouvellement formé, Willis-Towers-Watson, et ne voit pas en quoi le Brexit changera le paysage de l'assurance.

Et on pourrait terminer par une citation de Warren Buffet : « *Dans le monde de l'assurance, il n'y a pas de délai de prescription pour la stupidité.* » Avant de donner rendez-vous aux professionnels à Londres pour le GIF 2017 du 18 au 21 juin 2017. L'éloignement de Singapour explique sans doute l'absence des grands acteurs français de l'assurance, ils n'auront pas la même excuse à Londres et j'espère enfin qu'ils viendront nombreux d'autant que ce sera l'occasion de faire le point au plus haut-niveau sur l'état des négociations de la Grande Bretagne avec ses anciens partenaires et, peut-être, de mieux mesurer l'impact sur l'industrie de l'assurance et de la réassurance et de la place de Londres sur les marchés!

Professeur Jean-Paul Louisot, MBA, ARM, FIRM
Docteur ès Sciences de Gestion de la Sorbonne
Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Institut Catholique de Lille
Ambassadeur de l'IIS en France
Veuves, le 24 juin, 2016