

2010

Premier Livre Blanc
**l'Innovation
dans l'Assurance**

BANQUE

RECHERCHE

ENTREPRISES

DÉVELOPPEMENT

GESTION D'ACTIFS

ASSURANCE



INNOVATION

LABORATOIRES

PROJETS

SERVICES FINANCIERS



Jean-Claude SEYS
Fondateur, Vice-Président et
Administrateur Délégué de COVEA

Pour une innovation innovante

L'innovation est le moteur des économies développées et si l'assurance tire naturellement profit du développement économique qu'elle accompagne, elle peut également en être un moteur à condition d'innover comme l'ont démontré les premiers assureurs.

Certes, innover est l'obsession des services marketing dont sont désormais dotées toutes les compagnies, mais toutes les dimensions de notre activité sont concernées, au premier chef la stratégie : la création et le développement de la gestion collective, de la monétique ou des activités de marché par d'autres acteurs de services financiers témoignent de la fécondité de cette démarche.

Au niveau opérationnel, si les besoins des assurés paraissent connus, l'enjeu est de concevoir les produits et services répondant à des besoins latents qui ne se révéleront qu'en face d'une offre capable de les satisfaire.

Les modes de commercialisation et les modalités d'organisation de la relation client constituent également un champ d'innovation très large.

Enfin, les enjeux d'efficacité, de compétitivité et de rentabilité appellent des innovations dans les organisations, les process et la formation des hommes.

Innover est donc la clef de notre avenir.

Certes, l'encadrement réglementaire de notre profession peut être un frein, mais aussi, parfois, une bonne excuse.

Osons innover. Créons de la richesse.

Comité stratégique « L'Innovation dans l'Assurance » : contexte et objectifs

Le chantier de réflexion sur le thème « L'Innovation dans l'assurance » a été lancé fin 2009 par le Pôle FINANCE INNOVATION avec pour objectif d'explorer les voies par lesquelles l'innovation dans l'assurance peut contribuer à relever les défis de demain, notamment : accompagnement des effets de l'évolution démographique, réduction des vulnérabilités et protection sociale durable, soutien au développement d'activités innovantes, gestion des risques majeurs.

Le Comité stratégique, présidé par M. Michel DUPUYDAUBY - Directeur Général, MACSF et Président de la ROAM - a défini les grandes orientations et piloté l'ensemble des travaux.

Dans ce cadre, quatre groupes de travail thématiques - auxquels près de 150 professionnels ont participé - ont été mis en place : « Nouveaux Produits & Services », « Technologie & Multicanal », « Développement durable » et « Gestion des risques ».

Plusieurs réunions du Comité Stratégique ont permis d'affiner les réflexions et de consolider les propositions des groupes de travail pour déterminer les domaines d'innovation prioritaires (DIP) et faire émerger les projets innovants ou de rupture. Ce processus, déroulé au cours du 1er semestre 2010, a débouché sur la proposition de mise en œuvre à la rentrée d'un programme de 9 actions représentant des enjeux forts pour la profession de l'assurance.

Le Livre Blanc est le résultat de ce grand chantier de réflexion, qui synthétise dans un consensus partagé les principales conditions de l'innovation dans l'assurance.

Membres du Comité Stratégique



M. Michel DUPUYDAUBY,
Directeur Général
Groupe MACSF
Président du Comité Stratégique



M. Jean BERTHON,
Président - FAIDER
Vice-Président du Comité Stratégique



Mme Josianne AGARD,
PDG Gérant
AAZ Conseil



M. Roberto BOLELLI,
Directeur, Expert en Management
de l'Innovation
CM International



M. Arnaud de BRESSON,
Directeur Général
Pôle FINANCE INNOVATION



M. Marc DESFORGES
Expert en Cluster, Politiques Publiques
CM International



M. Romain DURAND,
Associé
ACTUARIS



Mme Joëlle DURIEUX,
Secrétaire Général
Pôle FINANCE INNOVATION



M. François EWALD,
Chercheur Scientifique
CNAM



M. Claude FATH,
Président
AGIPI



M. Bruno GABELLIERI,
Secrétaire Général
AEIP



M. Alain GAJAN,
Directeur Général Délégué
AG2R La Mondiale



M. Jean-Pierre GRIMAUD,
Président
AF2i



M. François-Xavier HAY,
Directeur des Partenariats
MACIF
Pilote du groupe de travail
« Développement durable »



M. Jean-François LEQUOY,
Délégué Général
FFSA



M. Vincent LIDSKY,
Directeur Général Adjoint des Services
Région Ile-de-France



M. Jean-Hervé LORENZI,
Président
Cercle des Économistes



M. Pierre MICHEL,
Directeur Général Adjoint
CCR
Pilote du sous-groupe de travail
« Risques climatiques »



M. Franck PINETTE,
Directeur Général
Partner Re
Pilote du groupe de travail
« Gestion des risques »



M. Charles RELECOM,
Président
Swiss Life France



M. Pierre de VILLENEUVE,
Directeur Général Délégué
BNP PARIBAS ASSURANCE



M. Patrick WARIN,
Directeur Général
IFPASS



M. Jean-Pierre WIEDMER,
Président
HSBC Assurances France

Ont Participé au Comité Stratégique

- M. Xavier de BAYSER, Président - IDEAM
- M. Jean-Marc BOYER, Directeur Général Adjoint - FIXAGE
- M. Duc CO MINH, Executrice Vice Président - Groupe PREVOIR
- M. François-Xavier COURMONT, Secrétaire Général - Inservio
- Mme Angela ENRIQUEZ, Rédactrice en Chef - La Tribune de l'assurance
- M. Denis HAULIN, Président - TELERGOS SA
- M. Olivier PEYRAT, Directeur Général - Groupe AFNOR France
- M. Gaëtan RUDANT, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi - DGCIS
- M. Pascal THEBE, Directeur Unité Métiers - ALLIANZ

Cette opération a été réalisée
avec le soutien de l'Etat



SOMMAIRE

INTRODUCTION DE MICHEL DUPUYDAUBY	6
L'innovation dans l'assurance : une réalité ignorée	6
L'innovation dans l'assurance : un processus permanent	7
L'innovation dans l'assurance : un coût aléatoire	7
Une nouvelle étape de l'innovation dans l'assurance	8
PARTIE I LE ROLE DE L'ASSUREUR POUR L'ECONOMIE ET LA SOCIETE DE DEMAIN L'INNOVATION, ENJEU CLE DU SECTEUR.....	9
I. Le rôle de l'assurance dans la société de demain.....	10
1. L'assureur : un acteur social indispensable	10
2. L'assurance, un élément facilitateur de progrès et de croissance	13
3. La nécessité d'un nouveau partenariat entre l'assurance, les pouvoirs publics et les consommateurs	13
PARTIE II LES DOMAINES PRIORITAIRES D'INNOVATION POUR L'ASSURANCE DE DEMAIN	15
I. Développer de nouveaux produits et services pour accompagner les grandes mutations en cours.....	18
1. Problématiques et enjeux de la retraite facultative	18
1.1 Le marché de la rente viagère en France : un développement (trop) lent mais réel	19
1.2 Les conditions économiques d'un développement innovant du marché des rentes	19
1.3 Poursuivre l'effort réglementaire pour libérer le potentiel du marché	20
1.4 Domaines d'Innovation Prioritaires.....	21
A. Rendre attractive la rente viagère	22
B. Favoriser l'investissement en actions	23
C. Mobiliser le patrimoine immobilier au service de la retraite	25
2. Le marché de l'assurance dépendance	26
2.1 Problématique et enjeux	26
2.2 Domaines d'Innovation Prioritaires (DIP).....	27
A. Pistes de réflexions relatives aux contrats d'assurance dépendance	27
B. Repenser la place des solutions de solidarité familiale	27
C. L'aide aux aidants – formation, développement d'outils.....	28
3. Développement Durable, socialement responsable	29
3.1 Problématique et enjeux	29
3.1 Domaines d'Innovation Prioritaires.....	30
A. Soutien aux éco-filières, financement de la croissance verte : un fonds d'amorçage d'une croissance verte durable ...	30
B. Réduction des vulnérabilités sociales et protection sociale durable.....	31
C. L'assureur en qualité d'investisseur responsable.....	33
4. Économie de la fonctionnalité.....	34
4.1 Problématique et enjeux	34
4.2 Domaine d'Innovation Prioritaire (DIP).....	34

II. Développer une nouvelle relation client et renforcer l'efficacité opérationnelle grâce à l'exploitation du potentiel des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)	37
1. L'Expérience Client	38
1.1 Domaines d'Innovation Prioritaires.....	38
A. Outils collaboratifs et Proximité client	38
B. Données et Informations sur l'Expérience Client.....	40
2. L'efficacité opérationnelle	41
2.1 Domaines d'Innovation Prioritaires.....	41
A. Fluidification des process et impacts systèmes d'information.....	41
B. Renforcement des liens intersectoriels	42
3. Adaptation des approches managériales et commerciales	42
Domaines d'Innovation Prioritaires	42
III. Gestion des risques majeurs	44
1. Risque démographique.....	44
1.1 Domaines d'Innovation Prioritaires.....	44
A. Mortalité, morbidité : données et modèles.....	44
B. La dépendance.....	44
2. Risque de marché.....	45
2.1 Problématique et enjeux	45
2.2 Domaines d'Innovation Prioritaires.....	46
D. Identification du paradigme de marché dans lequel évolue l'assureur.....	46
E. Impact, pertinence et évolutions du contexte réglementaire en matière d'allocation d'actifs, selon deux angles.....	47
F. Réflexion de place sur l'offre en unités de compte.....	47
3. Risque climatique.....	48
3.1 Problématique et enjeux	48
3.2 Domaines d'Innovation Prioritaires.....	48
A. Progresser dans la modélisation des risques climatiques	48
B. Connaître et maîtriser les conditions influençant l'assurabilité et les coûts.....	50
C. Anticiper et analyser les répercussions du changement climatique sur les activités, mais aussi sur le portefeuille d'investissements, d'une entreprise.....	50
4. Risque réglementaire.....	51
4.1 Problématique et enjeux	51
4.2 Domaines d'Innovation Prioritaires.....	52
A. Mesure des risques, et plus particulièrement du risque de modèle	52
B. La gestion du risque de gouvernance.....	53
C. Accès aux sources de financement	54
PARTIE III CREER LES CONDITIONS POUR LIBERER L'INNOVATION DANS L'ASSURANCE	55
I. La nécessité de réduire les barrières et les freins à l'innovation	56
1. Freins internes (focalisation sur les marchés actuels plus qu'investissements R&D sur les marchés du futur, culture de gestion des risques, processus d'innovation à développer).....	56
1.1 Capacité à convaincre du bien fondé de l'innovation	56
1.2 Sous estimation des charges, délais et temps d'appropriation par les équipes.....	56
1.3 Freins liés aux sujets de formation/adaptation des équipes	57

1.4	Difficulté à intégrer les nouvelles possibilités générées par les technologies en fonction des impératifs de coûts ou d'architecture IT	57
1.5	Freins culturels ou subjectifs concernant certains sujets.....	57
2.	Freins externes (obstacles réglementaires, instabilité de la réglementation, difficulté d'accès aux données informations brutes, image de l'assurance, ...).....	57
2.1	Freins liés au marché de l'assurance : forte concurrence et maturité/saturation du marché.....	57
2.2	Freins liés à la réglementation : exigences quantitatives (MCR et MSR), mais également issues des piliers II et III de Solvabilité II, réglementation propre aux produits financiers ou encore à certains domaines d'activité, jurisprudence et inflation juridique et judiciaire	58
II. à travers une démarche d'innovation collaborative adaptée au secteur de l'assurance et soutenue par son écosystème (pouvoirs publics, organisation professionnelles, etc.).....		59
1.	Une démarche et un processus d'innovation qui doivent être développés / professionnalisés	59
2.	Une nécessaire démarche d'innovation collaborative qui est en train d'émerger dans l'assurance et qui doit être soutenue..	60
PARTIE IV 9 ACTIONS PRIORITAIRES A LANCER DES MAINTENANT.....		63
1.	Création d'un fonds d'investissement dédié pour les mutuelles et PME fonctionnant par prise de capital ou achat de titres participatifs subordonnés	64
2.	Création d'une plateforme de collecte de données relative aux risques climatiques et à l'assurance du bâti (avis d'experts...)	65
3.	Création d'une plateforme collaborative de collecte de données démographiques et de mise à disposition de ces données aux différents acteurs.....	66
4.	Lancement d'une étude longitudinale sur la dépendance	67
5.	Mise en place d'un Groupe de Travail chargé de mener une réflexion de place sur l'amélioration de la modélisation des risques et les outils à mettre en œuvre	68
6.	Création d'un marché de la rente viagère.....	69
7.	Créer un modèle opérationnel de gestion actif-passif des contrats eurodiversifiés	70
8.	Mise en place d'une Fondation pour l'Intelligence Economique dans l'Assurance (FIEA).....	71
9.	Soutien à la démarche des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) Réflexion sur la mesure de la corrélation entre performance financière et intégration des critères ESG (Environnemental, Sociétal et Gouvernance).....	72
ANNEXES		74
1 - PROJETS AYANT EMERGE DANS LES GROUPES DE TRAVAIL OU A L'OCCASION D'ENTRETIENS		75
	TANDEM, l'énergie des TPE-PME	76
	Création de fonds collectifs territoriaux.....	77
	Plateforme SOLVISEO	77
	Standard Storm Stress Scenarios for Storm Solvancy (S6).....	78
	Climpact Climate Change INDEX (C3 INDEX)	78
	Vision Social	79
	Carte électronique d'assurance	79
	CBDD.....	80
	GERMA.....	80
	MICRO-ASSURANCE RESPONSABILISANTE EN INDE.....	81
	Fond monétaire solidaire « les 3 sachets ».....	81

PHOENIX.....	82
AMISURE	82
Carrières Jeunes	83
ASSUR@PHONE	83

REMERCIEMENTS 84



Directeur Général,
Groupe MACSF

Introduction de Michel Dupuydauby

L'innovation dans l'assurance : une réalité ignorée

Tous les êtres vivants évolués cherchent à se prémunir contre les aléas de leur vie ; par la solidarité de la troupe, du groupe, du clan, de la meute, puis pour la société humaine, de la famille, de la tribu, par l'extension progressive aux cercles de solidarité de la profession, du lieu de vie. Le cercle s'agrandissant, l'engagement contractuel a remplacé la parole donnée et l'échange monétaire, l'échange de services. L'assurance contemporaine résulte de cette évolution qui a accompagné et rendu possible la croissance en étendue et en complexité des sociétés humaines.

L'organisation de cette protection fait appel à deux niveaux de solidarité: contractuelle par échange organisé et anticipé (jadis : entraide, aujourd'hui : contrat d'assurance) et dans les cas imprévus charité, soit par acte gratuit des citoyens, soit par les Etats (en France : déblocage de crédits spécifiques en cas de catastrophe par l'Etat).

La solidarité contractuelle, par la sécurité qu'elle apporte est largement préférable à l'incertitude et à la charge sociale de la charité. Mais pour en développer le champ, il faut concevoir par avance la meilleure réponse aux risques aléatoires, la sécuriser, convaincre de son intérêt une mutualité parfois incrédule pour qu'elle finance cette protection. Pour répondre aux attentes infinies de cette fonction de couverture des risques innombrables générés ou subis par l'activité des hommes, l'assurance est dans un processus d'innovation permanente. Il est intéressant de constater que cela en fait l'un des régulateurs majeurs de l'évolution des sociétés modernes, les modalités de leur assurance influençant directement de nombreuses innovations ou de nombreux comportements sociaux.

Mais si elle en est un élément essentiel, l'assurance est sûrement aussi l'un des rouages les moins visibles de la société. Cela tient dans la fréquence heureusement faible de ses interventions au profit de ses assurés. Ceux-ci en retiennent d'abord le côté prélèvement, souvent mal vécu, car apparemment à fonds perdus, puisque - *mis à part en assurance maladie* - les cas d'intervention des assureurs seront vécus comme rares, voire rarissimes. De plus au sens commun, le produit d'assurance est un non produit : rien de concret. Qu'on en juge : ce que vend un assureur c'est un engagement d'intervention contractuellement défini, dans des cas de figure peu fréquents. Le contrat n'est que le support de cet engagement, ce n'est pas le produit ! Cette complexité confine le secteur dans un véritable hermétisme avec comme conséquence que tout son environnement et dans notre cas particulier l'innovation, souffre d'une quasi invisibilité !

C'est précisément l'un des rôles du Livre blanc que de rendre plus visible la partie immergée de l'iceberg et mieux évaluer la dynamique des assureurs dans l'innovation, et permettre notamment un partage des bonnes pratiques.

L'innovation dans l'assurance : un processus permanent

L'activité d'assurance consiste en une promesse à échéance : quelqu'un, l'assureur, s'engage vis-à-vis d'un tiers, l'assuré, à lui apporter une somme d'argent, la garantie, en cas de survenance d'un évènement aléatoire avant l'échéance du contrat. Comme contrepartie, l'assureur reçoit une certaine somme d'argent, la prime, du souscripteur du contrat. Caractériser l'innovation en assurance consiste déjà à recenser les domaines où elle va se manifester.

Pour remplir ses objectifs, l'assureur doit intégrer de multiples processus :

- La conception d'une offre adaptée aux attentes des assurés et notamment à la diversité des périls qui les menacent, la pluralité des assurés (particuliers et entreprises) et l'évolution de ces périls créant un champ d'innovation immense.
- La commercialisation de ces offres par des méthodes de distribution adaptées,
- La réalisation de la vente de ces offres, se traduisant par l'échange des consentements et le paiement de la prime,
- La gestion de ce portefeuille de promesses (les contrats),
- La gestion des évènements (sinistres), donc la fourniture des prestations auxquelles l'assureur s'est engagé,
- L'association de services autour de la prestation pécuniaire centrale,
- La gestion financière des fonds nécessaires à son activité,
- L'adaptation aux réglementations.

Comme chacun de ces processus doit s'adapter à l'évolution permanente de l'environnement, voire même l'anticiper, la réactivité innovante reste une nécessité quotidienne de l'assurance.

Paradoxalement, du fait de produits et de processus non brevetables, les assureurs n'ont jamais précisé ce qui dans leur activité pouvait être caractérisé comme innovation, au même titre qu'un procédé nouveau de construction d'un mur ou le développement d'un produit industriel ou d'un médicament nouveau par exemple, à l'instar des industriels pour lesquels la course aux brevets demeure un challenge permanent. Au regard des enjeux futurs, il sera judicieux de conférer un véritable statut à la recherche et l'innovation dans ce secteur.

L'innovation dans l'assurance : un coût aléatoire

L'innovation en matière commerciale, de processus, d'outils, etc. est similaire dans le domaine de l'assurance et dans les autres secteurs économiques.

En revanche, dès lors qu'il s'agit de nouvelles garanties, le phénomène d'inversion du cycle de production induit un effet bien spécifique (notamment la nécessité de fixer le montant de prime et des provisions préalablement à la commercialisation du produit).

En effet, les éléments « fréquence et intensité » des événements aléatoires ne sont pas connus au moment du lancement, mais ne le seront qu'ensuite, parfois plusieurs années après. D'où une grande incertitude dans le prix de revient attendu. Par un mécanisme d'anti-sélection redouté des assureurs, un produit ne peut survivre au-dessous d'une certaine vitesse de diffusion. En effet, les premiers acheteurs sont ceux qui en perçoivent le plus le besoin, donc souvent les plus exposés aux risques les plus élevés, alors que le prix est déterminé sur une moyenne. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'essentiel des innovations « produits » consiste plus en des évolutions de produits existants qu'en la diffusion de produits réellement nouveaux.

La quantification intime des risques est une donnée essentielle à l'innovation produits d'assurance.

Une nouvelle étape de l'innovation dans l'assurance

Jusqu'à une époque récente, l'innovation était presque exclusivement le fait des organismes d'assurance eux-mêmes, que ce soit sociétés d'assurances ou intermédiaires, quelques fois prestataires. Avec le développement d'Internet, ce champ s'est élargi et de nombreux acteurs imaginatifs sont aujourd'hui en mesure de contribuer au renouvellement de cette activité. Par exemple, les comparateurs d'assurances peuvent être amenés à prendre une part croissante dans la distribution. De nouvelles formes d'assurances peuvent être imaginées (*peer to peer*, assurance à la demande...). Par ailleurs, ces innovations peuvent être à la portée de petites sociétés, parfois nouvellement créées. Soutenir cette innovation suppose la mise en place de réseaux de connexion, de lieux de rencontre, de mécanismes d'incubation spécifiques.

Parallèlement à ce rôle des PME dans l'innovation, il est important de souligner que la recherche est elle aussi à la fois un support et un levier majeur. Le secteur de l'assurance a, depuis quelques années, suscité l'intérêt de nombreux chercheurs qui ont entrepris des travaux de réflexion de fond sur les sujets clés de l'assurance d'aujourd'hui.

La Fondation du Risque et ses Chaires universitaires de Recherche dans l'assurance, notamment, ont permis le rapprochement de chercheurs, dans des domaines très divers et de professionnels de l'assurance, désireux de participer à ces travaux et de les subventionner.

* * *

L'innovation en assurance a un vrai besoin d'être identifiée et l'époque actuelle est opportune pour cela. Merci aux 150 personnes – professionnels de l'assurance, chercheurs, économistes, chefs d'entreprise, représentants des pouvoirs publics, consultants, journalistes, membres de pôles de compétitivité, ...- qui ont donné spontanément leur temps et leurs réflexions pour fournir la matière de ce premier livre blanc sur cette terra incognita. Le domaine est si vaste que nous avons le sentiment de ne l'avoir qu'à peine effleuré mais le plus grand souhait de tous est que les pistes ici évoquées soient autant de portes ouvertes sur les moyens de faire progresser l'Assurance Française.

Partie I

**Le rôle de l'assureur pour l'économie et la société de
demain – l'innovation, enjeu clé du secteur**

I. Le rôle de l'assurance dans la société de demain

1. L'assureur : un acteur social indispensable

Les assureurs ont joué un rôle important dans la prise de conscience de la nécessaire évolution des prestations sociales. Les assureurs et mutualistes complémentaires sont des acteurs de premier plan en complétant le champ des régimes sociaux dans les domaines tels que la santé, le dentaire et l'optique, et en développant un certain nombre de garanties qui ne sont pas couvertes par ceux-ci comme l'allocation de chômage des entrepreneurs ou des chefs d'entreprises.

Dans le domaine des accidents de la vie, les régimes sociaux et les contrats individuels accidents ne tiennent pas compte des conséquences durables de l'accident sur la vie d'une famille : les garanties accidents de la vie (les contrats GAV) sont venues combler cette lacune.

L'assurance participe et s'adapte aussi à l'évolution de la société et applique ses techniques à des nouveaux risques, notamment la couverture des attentats, des catastrophes naturelles, celle de l'aléa thérapeutique, autant de domaines dans lesquels l'assurance, au fil des années, a essayé d'apporter des solutions à des problématiques nouvelles posées par l'évolution de la société.

Demain, face à l'évolution des systèmes sociaux, d'autres possibilités où l'assurance pourrait contribuer à construire des solutions continuent d'apparaître. Parmi celles-ci, on notera le bénéfice de revenus d'appoint disponibles à l'âge de la retraite avec la mise en place de régimes complémentaires qui finiront par progressivement trouver leur place dans l'horizon de l'épargne à long terme.

Enfin, dans le domaine de l'environnement et des risques émergents qui apparaissent et sous réserve de définir un cadre de règles juridiques, pour préciser dans quels domaines et de quelle façon s'articulerait l'action des acteurs privés et celle de l'État, là aussi, les assureurs peuvent avoir un rôle utile pour la collectivité.

L'un des domaines porteurs semble être celui des revenus disponibles à l'âge de la retraite par la mise en place de régimes complémentaires et facultatifs, la question des retraites complémentaires devrait progressivement trouver toute sa légitimité dans l'horizon de l'épargne à long terme. La question de la dépendance est plus délicate à trancher sur le plan des faisabilités techniques et de l'acceptation des approches choisies par la profession. D'autres options restent à explorer.

Quoi qu'il en soit demain, face à l'évolution des systèmes sociaux, quels sont les autres champs où l'assurance pourrait contribuer à construire des solutions au regard des évolutions et de l'apparition de nouvelles typologies de besoins ?

La prospective laisse augurer certains enjeux sociaux comme la fin de vie, les flux intergénérationnels, l'échange immatériel entre les générations ou dans le temps, l'économie de la fonctionnalité, les solidarités de proximité, les protections associées à des réseaux affinitaires ou familiaux.

De ce point de vue, les linéaments du futur sont sous les yeux des sciences sociales, de l'appareil politico-administratif, des experts et des parlementaires qui, ici où là, sont sollicités pour opérer le croisement des analyses, la rencontre d'intérêts différents en vue de dessiner la carte de nouveaux territoires.

La profession avec l'aide de ses instances professionnelles et la communauté universitaire à tout intérêt à renforcer sa fonction de veille et son ouverture pour mieux anticiper les défis qui l'attendent. Le pôle FINANCE INNOVATION entend y contribuer.

« L'assurance a toujours répondu à un besoin de protection face à un risque. Elle demeure l'une des grandes sources du progrès social et du mieux vivre.

Le XX siècle donne une nouvelle dimension à l'assurance, celle de la mutualisation des risques, non plus des simples accidents, mais des risques inhérents à la vie elle-même, tels ceux de la maladie, du chômage ou de la vieillesse. C'est là où l'assurance prend une toute autre vocation, ne fut-ce qu'en devenant obligatoire pour tous ceux qui en sont légitimement bénéficiaire.

Pour qu'il y ait un lien entre assurance et avenir de la société, l'assurance doit rester exemplaire d'une solidarité concrètement mise en œuvre, même s'il existe une activité commerciale qui suppose la rentabilité. Aujourd'hui, avec la crise financière à l'échelle de la planète, il n'est pas bon que l'on parle des compagnies comme des vecteurs purement financiers. L'idée doit rester celle d'une protection d'une épargne faite pour ne jamais laisser un assuré dans la difficulté »...

(Jacques Dermagne, Président du Conseil économique, social et environnemental).

« Le secteur de l'assurance est concerné par tous les sujets majeurs qui touchent la société : santé, retraite, épargne, dépendance, catastrophes naturelles, développement durable... Sur chacun de ces thèmes, il peut apporter une valeur ajoutée aux débats publics, fort de son savoir-faire et de ses multiples activités. Face à l'évolution des défis auxquels les sociétés sont confrontées, la gestion des risques est la grande affaire du 21^{ème} siècle.

La mise en place du Conseil d'Orientation et de Réflexion de l'Assurance (CORA) en novembre 2008 traduit la volonté des assureurs d'assumer pleinement leur rôle transversal dans la société. Les défis économiques et sociaux de notre temps impliquent d'inventer de nouvelles solutions.

Outre les initiatives en matière de développement durable, deux grands sujets ont été au cœur des discussions depuis deux ans : la responsabilité civile médicale et la couverture de la dépendance.

Les initiatives de la profession en faveur du développement durable

En 20 ans, le développement durable est passé de la simple prise de conscience aux premières mesures concrètes, notamment avec le succès du Grenelle de l'environnement.

Assurance et développement durable sont étroitement liés : construction, automobile, santé, dépendance, épargne longue ...

L'expérience et l'expertise des assureurs en termes d'étude et de gestion des risques à court et long terme en font un partenaire incontournable dans le débat et l'action. A ce titre, leur mission est triple : prévenir, épauler, encourager.

Épauler et accompagner, en participant activement au Grenelle de l'environnement, en inventant des solutions d'assurances qui s'adaptent aux évolutions de la société, ou en encourageant l'innovation : ainsi le *pass innovation* propose aux constructeurs et aux assureurs de disposer, dans un délai réduit, d'une normalisation accélérée des produits ou procédés innovants, les rendant ainsi plus rapidement assurables.

De même, le développement de garanties de bonne fin de travaux de rénovation énergétique permet de sécuriser les particuliers dans leurs investissements en la matière.

Encourager et inciter, en favorisant les bonnes pratiques liées à la prévention et à la protection des individus, de l'environnement et des biens. Ceci passe par exemple par le développement d'offres soutenant le comportement vertueux des assurés.

De plus, le secteur de l'assurance s'est clairement positionné en faveur de l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Composante financière du développement durable, l'ISR consiste à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les décisions de placements et la gestion du portefeuille. En décembre 2007, la FFSA a amendé le Code de l'investissement des sociétés d'assurances, adopté en 2005, afin de mieux prendre en compte les critères extra financiers dans les choix d'investissements des sociétés. Cette actualisation s'est inscrite dans la volonté de la FFSA de promouvoir l'ISR et de participer à la prise de conscience écologique ».

(Extraits de « Faire entendre la voix de l'assurance dans le débat public » - Fiche de presse FFSA 26/01/2010).

2. L'assurance, un élément facilitateur de progrès et de croissance

Les économistes ont mis du temps à identifier le rôle de l'assurance dans la croissance économique, et ce pour deux raisons : l'importance de l'assurance a beaucoup augmenté au cours des trente dernières années et la théorie économique a été lente à comprendre le rôle de réducteur de risque de l'assurance, ainsi que celui, croissant, d'intermédiation et d'orientation des flux financiers.

En masse, l'épargne traitée par l'assurance se rapproche de celle de la banque. L'assurance joue notamment un rôle essentiel dans le recyclage de l'épargne des ménages : deux tiers de leur épargne financière transite par elle.

Les assureurs ont des contraintes de gestion, consistant à maintenir leur marge de solvabilité, tout en offrant un niveau élevé de garantie aux assurés. L'ensemble des placements des compagnies d'assurances (en valeur de marché) est estimé à 1 603 milliards d'euros à fin 2009, l'équivalent de 84% du produit intérieur brut (PIB). L'allocation de ces actifs est restée favorable aux actifs d'entreprises. Fin septembre 2009, les titres d'entreprises représentaient ainsi un peu plus de la moitié (53%) des actifs des sociétés d'assurances avec 18% de l'encours directement ou indirectement investi en actions.

En assurant une gestion collective des risques, l'assurance a un effet considérable sur l'économie : elle évite à chacun des acteurs économiques (particuliers comme entreprises) d'avoir à geler du capital pour sa propre sécurité ! C'est donc une des plus grandes sources de la liquidité du capital circulant.

Le rôle de réduction des incertitudes a aussi des effets positifs sur la croissance, en facilitant les transactions, comme les gros achats des particuliers, et en diminuant le besoin de fonds propres des entreprises.

3. La nécessité d'un nouveau partenariat entre l'assurance, les pouvoirs publics et les consommateurs

Face aux défis qui se profilent, les temps s'ouvrent à une clarification quant aux rôles des acteurs à des partenariats permettant de construire des dispositifs, des programmes publics-privés à l'instar des pratiques anglo-saxonnes. Il ne s'agit plus seulement de subventionner le cotisant par des réductions d'impôts mais par exemple d'aborder de nouveaux risques sur de nouveaux territoires en articulant socialisation, responsabilisation et principe de précaution.

Pour favoriser l'abord de nouvelles frontières, le pôle FINANCE INNOVATION envisage de lancer une réflexion sur la création d'un cadre juridique plus protecteur pour les acteurs de l'innovation en assurance. Il s'agirait de leur assurer une visibilité procédurale sur des chantiers d'utilité sociale et de mieux les protéger des risques de la duplication rapide.

Pour nourrir sa croissance, le secteur de l'assurance pourrait investir par ses métiers et ses réseaux une certaine dimension sociale et solidaire car c'est aussi un levier important du redéploiement pour la couverture des activités économiques, principale fonction assignée et reconnue au secteur.

Par ailleurs, les innovations futures auront à intégrer « *l'empowerment* » (l'auto légitimation de sa prise de pouvoir) de l'épargnant. Le sujet – utilisateur de techniques assurantielles - s'insère dans des réseaux de solidarités intra familiales pour lesquels le spectre des risques est à la fois générationnel et socio-économique. Il lui faut trouver non seulement des outils mais aussi des cadres nouveaux pour une solidarité partagée, multiforme et pluridirectionnelle. L'enjeu est ici technique, juridique et fiscal. Autant dire un futur enjeu de débats et de concertation (en particulier pour le statut fiscal des associations de solidarités familiales dont l'instauration est fortement recommandée par la Conférence de la famille).

En matière de dépendance, il s'agit de construire une articulation entre le socle solidaire et l'étage du financement assurantiel. L'attente des pouvoirs publics (cf. le dernier rapport d'orientation du Sénat) consiste à instituer un processus conjoint administrations publiques /assureurs pour le déclenchement des prestations. La finalité du partenariat public-privé consisterait à répartir un panier de services et de soins sur la base de définitions et de référentiels partagés, voire d'une coordination de terrain sur la mise en place des plans d'aides compte tenu de l'investissement des assureurs dans les services à la personne.

Partie II

**Les domaines prioritaires d'innovation pour l'assurance
de demain**

Cette partie a pour objectif de présenter les Domaines d'Innovation Prioritaires (DIP) qui correspondent aux sujets sur lesquels il apparaît utile aux professionnels et aux académiques de focaliser les efforts d'innovation afin de répondre aux enjeux stratégiques du secteur de l'assurance et de développer sa compétitivité.

Ces Domaines d'Innovation Prioritaires (DIP) ont émergé lors des 4 groupes de travail «Nouveaux Produits et Services», «Développement Durable», «Nouvelles Technologies et Multicanal» et «Gestion des Risques», en vue de déboucher sur des projets collaboratifs innovants à haute valeur ajoutée dans l'assurance.

Le tableau ci-après offre un aperçu synthétique des 26 DIP détaillés dans le Libre blanc.

Groupes de travail	Thèmes	26 Domaines d'Innovation Prioritaires (DIP)
<p>I. Développer des nouveaux produits et services pour accompagner les grandes mutations en cours</p>	Épargne & retraite	1. Créer des instruments de marché au service des produits de rente 2. Rendre attractive la rente viagère 3. Favoriser l'investissement en actions 4. Mobiliser le patrimoine immobilier au service de la retraite
	Dépendance	5. Réfléchir à de nouveaux <i>business model</i> dans la couverture du risque dépendance 6. Repenser la place des solutions de solidarité familiale
	Développement Durable, socialement responsable	7. Soutien aux éco-filières, financement de la croissance verte 8. Réduction des vulnérabilités sociales et protection sociale durable 9. L'assureur en qualité d'investisseur responsable
	Économie de la fonctionnalité	10. Mise en œuvre des principes de l'économie servicielle
<p>II. Développer une nouvelle relation client et renforcer l'efficacité opérationnelle grâce à l'exploitation du potentiel des TIC</p>	Expérience client	11. Outils collaboratifs et Proximité client 12. Exploitation de données clients et Simulation des moments clés de vie
	Efficacité opérationnelle	13. Fluidification des process et impacts systèmes d'information 14. Renforcement des liens intersectoriels
	Adaptation des approches managériales et commerciales	15. Intégrer les nouvelles technologies dans les réseaux de distribution traditionnels tout en assurant une formation efficace des équipes, accroître leurs compétences.
<p>III. Gestion des risques majeurs</p>	Risque démographique	16. Mortalité, morbidité : données et modèles 17. Risque Dépendance
	Risque de marché	18. Identification du paradigme de marché dans lequel évolue l'assureur 19. Impact, pertinence et évolutions du contexte réglementaire en matière d'allocation d'actifs, selon deux angles 20. Réflexion de place sur l'offre en unités de compte
	Risque climatique	21. Progresser dans la modélisation des risques climatiques 22. Connaissance et maîtrise les conditions influençant l'assurabilité et les coûts 23. Anticipation et analyse des répercussions du changement climatique sur les activités, mais aussi sur le portefeuille d'investissements d'une entreprise
	Risque réglementaire	24. Mesure des risques, et plus particulièrement du risque de modèle 25. La gestion du risque de gouvernance 26. Accès aux sources de financement

I. Développer de nouveaux produits et services pour accompagner les grandes mutations en cours

1. Problématiques et enjeux de la retraite facultative

La question de la réforme du système des retraites et plus généralement du recours à des solutions d'épargne privées, en complément des prestations des caisses de retraite, est au cœur de l'actualité et des préoccupations sociales.

Les problématiques y afférentes sont à la fois complexes et composites et il ne fait aucun doute qu'une réflexion et une action de place de la part des assureurs, en parallèle de l'action du gouvernement, mais aussi et surtout au plus près des besoins et de la demande des assurés, est essentielle.

Au-delà des pensions servies par les régimes obligatoires de retraite de base et complémentaires, différents dispositifs permettent à titre facultatif d'acquérir en complément des annuités de rente viagère. Les dispositifs présentent une grande diversité, tant par le statut des institutions multiples qui les gèrent, que par les réglementations dont ils relèvent et les garanties qu'ils proposent, tout en étant, en outre, soumis à des régimes fiscalité différents.

Il n'est pas dans l'objet de ce Livre Blanc de remettre en cause cette diversité, qui est aussi potentiellement gage d'innovation. Il apparaît en revanche indispensable de donner au marché de la rente viagère le développement et la taille critique nécessaires pour répondre aux besoins de retraite des Français, besoins qui ne peuvent à l'avenir qu'être imparfaitement couverts par les régimes sociaux.

Le présent Livre Blanc identifie deux domaines à privilégier :

- les produits de rente viagère issus de l'épargne retraite, où le marché, fédéré par des produits comme le PERP et le Madelin, peut-être considérablement dynamisé par l'accès à des instruments financiers que sa taille encore trop réduite ne lui autorise pas encore. Le présent Livre Blanc propose un certain nombre de pistes pour répondre à cette ambition.
- les produits de rente viagère assis sur un bien immobilier. La part de l'immobilier dans la préparation de leur retraite par nombre de ménages est évidente et le potentiel à exploiter incontestable.

Dans les deux cas, nous sommes sur des temps longs, où le comportement ne compte pas moins que la technique, où l'innovation doit épauler la mutation.

Si la seconde piste a le mérite de mobiliser, du vivant du retraité, la valeur patrimoniale de ses actifs immobiliers, la première ouvre l'opportunité de mettre à profit l'horizon très long de la retraite pour favoriser un investissement plus conséquent de l'épargne des Français en actions.

1.1 Le marché de la rente viagère en France : un développement (trop) lent mais réel

Les divers outils de retraite supplémentaire facultative représentaient 2% des prestations et 5 % des cotisations en 2008 (étude DREES d'avril 2010). Ces proportions sont faibles, mais leur croissance incontestable. Les Madelin, lancés depuis 1994, connaissent une croissance continue et couvrent aujourd'hui 44% des travailleurs non salariés. Les PERP, de création plus récente (2004) et visant la population plus vaste des salariés, couvrent près de 9 % de cette cible, avec une progression de leur encours de plus d'un milliard d'Euros par an.

A cet égard, les initiatives prises par les pouvoirs publics pour permettre à chacun de se constituer un complément de retraite commencent à porter leurs fruits.

En tout premier lieu, l'équité fiscale caractérisée par la déductibilité des cotisations à un dispositif de retraite supplémentaire a constitué une avancée essentielle, due aux lois Madelin et Fillon (PERP).

Par ailleurs, la création du PERP a contribué à dessiner un standard de marché en matière de retraite individuelle afin de restaurer la confiance dans les produits de rente en imposant un cantonnement strict des actifs du contrat, afin que les produits financiers reviennent exclusivement aux assurés, gage d'une revalorisation transparente et correcte des rentes. En outre, les taux techniques très faibles, voire nuls, exigés par la réglementation préservent d'autant la capacité de revalorisation et la possibilité d'une gestion de long terme.

Enfin, la réglementation a tempéré les rigueurs de l'aliénation du capital en prévoyant des possibilités de sortie lorsque l'assuré doit faire face à de graves difficultés personnelles.

1.2 Les conditions économiques d'un développement innovant du marché des rentes

L'un des principaux enjeux est ici celui de la place de la capitalisation à l'avenir et de la capitalisation pour l'avenir, c'est-à-dire la demande de sécurisations de revenus la vie durant.

La théorie nous enseigne que les individus rationnels et sans volonté de laisser un héritage devraient investir une part majeure de leur capital en rentes. La réalité ne corrobore pas cette théorie : le marché est très restreint lorsqu'un cadre fiscal adapté ne le stimule pas. De fait, la fiscalité peu favorable de la rente viagère à titre onéreux, et tout particulièrement son assujettissement à l'ISF malgré l'aliénation du capital, pénalise le recours à la rente.

Les explications traditionnellement avancées sont la sélection adverse, la volonté de transmettre un héritage, la concurrence d'actifs à hauts rendements, le rôle d'assurance joué par la famille et la volonté de garder des réserves de précaution en actifs classiques. La dichotomie entre philosophie de l'épargne et philosophie de la retraite est ici au cœur de la problématique d'un élargissement du marché des rentes et donc de la retraite facultative. A la souplesse d'une épargne disponible pour une sortie en capital et une transmission sous cette forme, s'oppose la contrainte de la sortie en rente.

Dans ce contexte, l'ambition de l'assurance est de proposer aux assurés un ou plusieurs produit(s) d'épargne retraite performant(s) et en adéquation avec les comportements des assurés (forte aversion pour le risque et relatif besoin de souplesse et de liquidité des placements) et en même temps d'encourager le financement de l'économie par « l'investissement dans des actifs utiles », ce qui suppose le recyclage, aux âges de la retraite de l'épargne accumulée dans différents véhicules. Sans viser l'exhaustivité, plusieurs pistes ont été identifiées.

Certaines adaptations réglementaires constitueraient des atouts indéniables pour accélérer la dynamique identifiée plus haut et bâtir un véritable marché primaire de la rente viagère, susceptible d'accueillir et de faire fructifier des techniques innovantes qui entretiendraient en retour cette dynamique vertueuse, accroissant considérablement la capacité de l'assurance à répondre à des besoins de retraite de plus en plus substantiels mais aussi de plus en plus diversifiés.

1.3 Poursuivre l'effort réglementaire pour libérer le potentiel du marché

Dans l'immédiat, il apparaît judicieux de chercher à rallier de manière significative les assurés à la rente, en utilisant de manière nouvelle les outils disponibles et notamment le PERP.

- *Confirmer l'éligibilité des adhésions à un PERP à la fiscalité de droit commun de l'assurance vie (fiscalité des rentes viagères à titre onéreux)*
- *Cette clarification permettrait en effet de donner une audience supplémentaire à ce produit et favoriserait des démarches de commercialisation innovantes, à même de mobiliser une partie de l'épargne accumulée sur les contrats en assurance vie par des assurés proches de la retraite ou même déjà en retraite et qui seraient aujourd'hui pénalisés fiscalement s'ils venaient à investir tout ou partie de leur épargne sur un PERP pour obtenir une rente viagère immédiate.*
- *Des produits innovants, associant épargne et rente pourraient être proposés, permettant par exemple la consommation progressive et libre de son épargne dans la première moitié de la retraite et la constitution parallèle d'une rente pour la seconde moitié, là où l'aléa viager est le plus sensible.*
- *Développer des passerelles entre l'assurance vie et les produits de retraite et orienter les assurés vers l'épargne-retraite*

- *Sur cette base, des passerelles (à l'image de ce qui a pu être réalisé dans le cadre des contrats Fourgous) pourraient être mises en place pour créer une option de sortie en rente, à partir d'un contrat d'assurance vie.*
- *Cette option pourrait s'exercer soit en restant au sein du contrat, soit en transférant vers un PERP, avec dans les deux cas un régime fiscal adapté (cette transformation n'entraînerait pas les conséquences fiscales d'un dénouement, la rente serait soumise à RVTO ou plus favorable).*
- *D'un autre côté il pourrait être envisagé d'autoriser dans le cadre du PERP une sortie partielle en capital (part à déterminer).*
- *Il ne s'agit en aucun cas de remettre en cause l'orientation très claire et légitime du PERP vers la rente viagère, mais de soulager des biais comportementaux, en autorisant de manière marginale la disponibilité sous forme de capital au moment du départ en retraite.*
- *Par ailleurs, le cadre réglementaire du PERP pourrait être utilement assoupli en termes de gouvernance afin de favoriser l'offre de nouveaux contrats.*
- *L'amélioration de la fiscalité des rentes viagères à titre onéreux, notamment au regard de l'ISF, est un déterminant incontestable pour favoriser la rente.*

1.4 Domaines d'Innovation Prioritaires

→ Créer des instruments de marché au service des produits de rente

Le paysage français de l'assurance vie comporte tous les produits et les outils de rente nécessaires pour bâtir des solutions de retraite.

Si une priorité consiste à valoriser cette palette et à en améliorer la lisibilité, pour permettre à ce marché d'atteindre sa taille critique, la profession trouverait un intérêt à encourager les travaux de recherche à même de mettre à la disposition du marché des instruments financiers innovants pour une meilleure sécurisation des intervenants. Il s'agit pour être plus attractif dans l'offre de rente, de trouver une plus grande latitude en termes de taux, trop proches actuellement des taux obligataires à l'âge d'entrée en retraite.

De tels instruments sont susceptibles de répondre à des problématiques comme le transfert de rente allégeant la contrainte pesant sur le crédientier ou encore l'offre de rentes « aggravées » répondant à des situations où l'offre classique est inadaptée à l'état de santé de l'assuré.

Deux premières voies ont été identifiées pour ce faire :

→ L'organisation de contreparties

La couverture du risque de longévité a des vendeurs naturels et des acheteurs potentiels. L'acheteur de couverture tire profit d'une hausse de la longévité au-delà des prévisions alors que le vendeur y perd.

Les fonds de pensions à prestations définies et les émetteurs de rente sont d'importants acheteurs potentiels. Malheureusement, il n'y a pas de vendeurs naturels d'une taille comparable. La prédominance des acheteurs soulève la question de l'émergence d'un marché viable dans ce contexte déséquilibré.

Une tarification juste du risque de longévité devrait inciter les investisseurs à vendre de la protection. Autrement dit, le marché du risque de longévité doit s'équilibrer à un prix permettant aux vendeurs de couvertures de ce risque d'obtenir un rendement attractif. Ce rendement équivaut à la prime que les plans à prestations définies et les émetteurs de rentes paieraient pour couvrir leur exposition au risque de longévité.

La titrisation : L'appel aux marchés financiers permet une optimisation du capital, une meilleure maîtrise interne des risques, une dilution des risques sur les marchés financiers. Pour les investisseurs, il s'agit d'une source de papier alternatif, à forte rémunération, de risques regroupés par type, appréciables et non corrélés aux risques des actifs traditionnels. Pour les assurés, cette technique constitue une alternative à la prise en charge, via le compte technique et la mutualisation entre assurés, des dérives de mortalité.

Sur ce registre de la titrisation et d'un point de vue technique, les réflexions ont d'abord porté sur des produits (obligations) dont la rémunération est modulée en fonction d'un indice de survie. Cela s'avère complexe parce que celui-ci est dépendant de la génération. Les produits plus récents se bornent à échanger un taux de décès fixe contre le taux de décès variable constaté.

Au-delà de l'outil lui-même, l'innovation provient de la technique du pool de titrisation, permettant aux assureurs de moindre taille d'avoir accès à la titrisation (regroupement de portefeuilles de différentes sociétés d'assurance, mutualisation de l'opération, solution de couverture...).

A. Rendre attractive la rente viagère

En termes de comportement, la réticence constatée vis-à-vis des produits de rente reflète notamment la sous-estimation systématique de leur espérance de vie par les futurs retraités et l'aversion à l'aliénation définitive du capital qui caractérise la rente, dès la phase de constitution.

Ces deux aspects caractérisent tant un biais de comportement, qu'il importe de comprendre, qu'un défaut d'information auquel il est de l'intérêt de tous de remédier.

Deux pistes ont été identifiées :

→ *Comprendre les comportements et investiguer les voies pour faire adhérer les Français aux produits de rente*

Diligenter une recherche sur les déterminants individuels de la décision de prendre ou non une rente, la sous-estimation de l'espérance vie... Dans ce cadre, examiner l'effet que pourrait avoir la possibilité de proposer des « rentes aggravées » (pour risques de santé aggravés).

Travailler la sémantique (rente viagère n'est pas un terme attrayant, le terme de « rentes à vie » a déjà été proposé) et promouvoir l'assimilation des solutions pour la retraite à la rente viagère (p.ex. parler de retraite supplémentaire par capitalisation).

→ *Favoriser l'accès des assurés à l'information, la communication, favoriser la transparence et l'utilisation d'outils de simulation de l'évolution du patrimoine au cours de la vie.*

Persévérer sur la réalisation de bilans retraite par les régimes obligatoires, notamment en prévoyant un « avis de situation retraite » annuel de manière précoce dans la carrière de chacun. Favoriser l'accessibilité des données pour reconstitution de carrière, notamment en exploitant les opportunités offertes par Internet.

Mobilisation des acteurs dans la connaissance et la prise de conscience des enjeux liés à la retraite :

- entreprises
- caisses de retraite
- réseaux d'assurance

B. Favoriser l'investissement en actions

→ *S'appuyer sur les offres existantes multi-supports et euro-diversifiés pour les produits à horizon lointain et développer les sorties en rentes. Associer un horizon d'investissement en lien avec le début de la sortie en rente peut être une piste à étudier.*

La réflexion sur l'offre de produits en assurance vie et sur le partage des risques entre les assureurs et leurs assurés qui a été menée au sein du groupe « Gestion des Risques » a conduit à reconsidérer l'offre produit dans le domaine de l'épargne retraite individuelle.

L'axe fort proposé est la prise en compte de l'horizon d'investissement dans la définition de l'offre, tant au plan des multi-supports que des contrats eurodiversifiés.

→ *Encourager le développement des contrats eurodiversifiés*

En effet, une offre spécifique différente de l'assurance vie « classique » existe déjà, notamment à travers les contrats « Euro-diversifié » qui sont de bons instruments de préparation de la retraite. Leur caractère innovant tient notamment au cadre prudentiel dont ils bénéficient. Ce dernier constitue un atout certain pour une gestion actif-passif à même de bien prendre en compte l'horizon d'investissement réel du produit tout en s'intégrant favorablement au futur cadre de Solvabilité II.

En contrepartie, le développement de ce type de produit représente un investissement important pour l'assureur et exige une familiarisation progressive des assurés avec l'expression de ses garanties (liquidité à tout instant et garantie au terme, revalorisable).

Le développement de tels produits apparaît comme une piste prometteuse qui restitue à l'assurance vie son caractère de long terme et propose, à travers un partage des risques équitable entre assureur et assuré, un partage cohérent entre rendement, liquidité et garantie.

Cette nouvelle donne peut apparaître comme un défi, mais un défi salutaire, dans un contexte où la performance exceptionnelle du fonds euros sur les deux dernières décennies n'a pu manquer de brouiller aux yeux de bon nombre d'épargnants ces repères élémentaires en cumulant une totale liquidité et une garantie intégrale, avec un rendement continuellement supérieur au taux sans risque.

Plusieurs pistes ont été dégagées pour encourager le développement des contrats eurodiversifiés :

- Donner au fonds eurodiversifié le statut d'un support à part entière au sein des contrats multi-supports en permettant le panachage des fonds eurodiversifiés avec les fonds euros au sein de ces contrats. Aujourd'hui, l'assureur doit créer un nouveau contrat pour proposer ce type de support, sans pouvoir l'intégrer à ses contrats de groupe existants. De ce fait, le client qui souhaite essayer ce type de support ne peut le faire sur son contrat existant et se trouve contraint de souscrire un nouveau contrat, sans le bénéfice de l'antériorité fiscale, et investi à 100 % en eurodiversifié et en unités de compte, ce qui représente un obstacle très significatif à la souscription.
- Création de fonds eurodiversifiés éligibles à plusieurs contrats d'assurance vie (recherche d'économies d'échelle) : du point de vue de son fonctionnement, le fonds euros diversifié est un fonds relativement « autonome », comme pourrait l'être un OPCVM, et peut être intégré à des contrats collectifs (contrats de groupe) sans difficulté, ce qui pourrait conduire à réaliser des économies d'échelle significatives.
- Assouplissement des règles de participation aux bénéfices des contrats eurodiversifiés : la distribution trimestrielle est contraignante et peu adaptée, en imposant de prendre des décisions à très court terme, peu dans l'esprit du produit. La possibilité, sur décision de l'assureur et pas seulement de l'assuré, de convertir une partie de la provision de diversification en provision mathématique résoudrait cette difficulté.

Dans un registre différent, les *Variable Annuities* constituent également une piste innovante pour mettre à profit un horizon d'investissement long afin de promouvoir une gestion davantage orientée vers les actions. Mais là aussi en tant que véhicule de revenus complémentaires, il existe une problématique de longévité. En effet, l'expérience américaine des fonds de pensions gérés en droits de tirages variables montre leur insuffisance pour les personnes qui dépassent l'espérance de vie. Il y a lieu de trouver des systèmes de couverture et de déployer une communication claire sur le transfert de risque à l'assuré.

→ *Investiguer les pistes pour réduire la liquidité affichée alors qu'elle est peu utilisée et coûte cher en terme de fonds propres*

Si le fonds en euros est d'une totale liquidité (le principal obstacle tenant de fait à la fiscalité des 8 ans), on constate que cette liquidité est peu utilisée, lors même qu'elle représente une contrainte importante en termes

prudentiels et de gestion actif-passif. Cette contradiction invite à explorer des pistes de résolution (par exemple en révisant le droit du contrat) qui pourraient converger avec les préoccupations prudentielles liées à Solvabilité II.

C. Mobiliser le patrimoine immobilier au service de la retraite

Nos recommandations concernent également un examen approfondi d'études portant sur des solutions innovantes en matière de longévité sur des marchés tels que le viager immobilier, le démembrement de propriété et les prêts viagers hypothécaires. Pour ces derniers, les études disponibles considèrent ces dispositifs comme complémentaires et riches d'avenir pour améliorer les revenus des personnes en retraite.

Le viager immobilier pourrait retrouver une nouvelle dynamique en couvrant mieux le risque autour de la durée de vie et celui portant sur la valorisation de l'actif immobilier.

Le démembrement de propriété peut donner lieu à la conception de produits de rentes incluant la mobilité résidentielle du crédit rentier en établissement ou des aménagements en cas de dépendance. Ce marché, considéré à tort comme confidentiel et non investi par des institutionnels en position d'interface, de médiation ou de *pooling* de risque a toutes chances de se développer. La raison en est l'éclosion d'un marché de l'usufruit reporté sur les bailleurs sociaux et le secteur associatif en médiation locative (association qui porte le bail et le sous-loue à une personne).

En ce qui concerne le prêt viager hypothécaire, le principe d'un droit de tirage régulier et de durée viagère sur un actif immobilier sous jacent est l'équivalent d'une rente viagère sauf que l'actif est valorisé dans son ensemble, l'actif étant porteur de plus values latentes.

L'émetteur de la créance pour le bénéficiaire, prend le risque de dépassement de la somme des rentes hypothécaires servies sur la valeur du sous jacent au jour du décès. C'est typiquement le schéma d'une rente viagère mais sans la mutualisation du risque par le bénéfice mortalité et donc sans risque de perte dans l'aliénation du capital en cas de décès prématuré.

Ce risque de dépassement est l'essence du « *reverse mortgage* » réassuré par l'État fédéral américain à 90%. S'il existe une contrepartie preneuse du risque en France on disposerait d'un gisement intéressant pour les retraites de demain via la création de fonds d'investissement adaptés à cet objet.

2. Le marché de l'assurance dépendance

2.1 Problématique et enjeux

Alors que les autorités sont conscientes de l'importance des enjeux liés à la dépendance, que le gouvernement a lancé une réflexion sur le financement d'un 5ème risque, le développement de l'assurance dépendance semble marquer le pas. En 2009, le chiffre d'encaissement s'établit à 400 millions d'euros. Sa progression s'est limitée à 3%. En termes de contrats nouveaux, cela représente seulement 11 800 nouveaux assurés, ce chiffre étant 6 fois inférieur à celui de 2007.

Les travaux préparatoires du Sénat et de l'Assemblée Nationale n'excluent pas une harmonisation de la définition des seuils de couverture. Ils proposent de récupérer sur succession 50% de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) avec un plafond de 20 000 euros pour les détenteurs d'un patrimoine supérieur à 100 000 ou 200 000 euros qui souhaiteraient continuer à bénéficier d'un taux plein. D'autres sources évoquent la possibilité de rendre obligatoire une couverture complémentaire à partir de 50 ans, soit dans un cadre collectif, soit à titre individuel.

Quoi qu'il en soit, il faut s'attendre à une nette amélioration des conditions de prise en charge pour les risques lourds et pour les populations à faibles revenus. Cela découlerait du redéploiement de l'ensemble du dispositif - qui active actuellement 18 milliards d'euros de fonds publics - et de la création de nouvelles ressources en particulier de l'alignement du taux de CSG entre les actifs et les inactifs.

Par ailleurs la mission « Vivre chez soi » qui vient de clôturer ses travaux sous l'égide du Secrétariat d'État aux Aînés retient la mobilisation d'outils financiers comme les prêts viagers hypothécaires à taux réduit sur une part limitée de l'actif résidentiel pour financer des travaux d'aménagement du domicile. Les prêts viagers hypothécaires à taux bonifiés sur une proportion réduite de l'actif résidentiel répondent à cet objectif puisqu'ils n'entraînent aucune nouvelle charge pour les seniors (les prêts sont remboursables -capital et intérêts- sur la vente de la résidence principale après décès).

Comme on le voit, la multiplicité des canaux de financement auxquels l'assurance privée participe renvoie à un niveau élevé de complexité. La dépendance est non seulement une question de risque et de dépenses mais aussi - ne l'oublions pas - une situation difficile à gérer pour les familles sur le plan de la solidarité, du secours aux aînés et des ressources à mobiliser.

Les enjeux pouvant être considérés dès maintenant dans ce climat d'incertitude

M. Jean-Claude SEYS, dans un article paru dans Courtage News de mai 2010, précise à juste titre l'existence d'une période de transition durant laquelle les composantes d'une parfaite complémentarité entre l'Etat et le privé ne seront pas réunies. Ainsi, s'il est requis au niveau des instances professionnelles d'approfondir les

conditions de cette complémentarité, voire de solliciter à juste titre des incitations fiscales à la souscription de contrats individuels, tout ceci ne jouera pas dans les années qui viennent pour les centaines de milliers de futurs retraités de 75/85 ans qui vont rentrer dans la zone d'incidence de la perte d'autonomie.

En effet, les porteurs de protections individuelles sont encore trop jeunes et les nouvelles cohortes de personnes dépendantes seront toujours confrontées à la problématique de leur reste à charge. Sans parler pour les plus pauvres de la menace d'obligations alimentaires qui frapperont inégalement les familles en cas d'hébergement en établissement.

2.2 Domaines d'Innovation Prioritaires (DIP)

Dans l'attente d'une clarification des scénarios, quelques pistes sont ici proposées (plus que de véritables DIP).

A. Pistes de réflexions relatives aux contrats d'assurance dépendance

Parmi les propositions et idées générales envisageables dans ce domaine, certaines relèvent d'une organisation du marché (connaissance du risque, de la sinistralité, passerelles entre les acteurs en matière de prévention notamment) et sont envisagées dans la partie relative à la gestion des risques.

Il est important de noter néanmoins un fort besoin de transparence pour les assureurs comme pour les assurés sur les niveaux et la nature des garanties qui seront offertes par rapport au niveau de dépendance.

Une autre piste proposée est celle de la transférabilité des droits issus du contrat d'assurance dépendance. La notion de portabilité est souvent promue pour les assurances collectives en dépendance. Il s'agirait ici de transposer ce concept d'une génération à l'autre. Ainsi, pour des garanties visant la dépendance lourde et suite à un décès sans recours au contrat, cette clause modifierait la perception du caractère à fonds perdus du contrat.

B. Repenser la place des solutions de solidarité familiale

En termes de cadre juridique, les propositions de la conférence de la famille de 2006 relatives aux associations de solidarité familiales méritent un examen attentif car investir la sphère familiale pour un problème lié à la dépendance est pour la branche, une avancée commerciale et technique autant intéressante que délicate à réaliser.

Cela reviendrait à toucher les familles dans une phase d'appréhension et d'anticipation des risques de vie touchant leurs membres, qu'ils soient jeunes ou vieux. La proposition de création d'un statut des associations

de solidarité familiale répond en toute logique aux besoins de médiation, de formation et de sensibilisation auxquels les assureurs pourraient répondre au cœur même de la sphère décisionnelle relative aux aides et aux transferts intrafamiliaux.

En accompagnement de ce processus de solidarité familiale, la fonction des assureurs serait de favoriser avec la sphère associative la mise en place d'une architecture nationale de fédération d'associations de solidarité. Ces fédérations seraient contractantes de garanties spécifiques et bénéficieraient de services de gestion de l'épargne alimentée par les contributions des membres de la famille. Des systèmes de bonification comparables à l'épargne logement y seraient associés en tant que garantie forfaitaire d'assurance tandis que des lignes de crédit ciblées et bonifiées par de l'assurance pourraient viser différentes situations.

Nous pensons ici que l'apport des assureurs aux solidarités familiales, socle principal de la prise en charge de la dépendance, est une réponse élargie et adéquate à l'égard du recentrage observé chez divers acteurs vers la sphère des aidants. Par une communication institutionnelle reliant les deux sphères de solidarité (assurance et famille), il s'agira d'un inducteur d'innovations au niveau des produits, des modes de distribution, des méthodes de souscription et d'indemnisation, d'aide aux aidants – formation, développement d'outils.

Dans un esprit assez proche, le concept de « fonds familial de solidarité » - apparu par une offre en 1996 avec beaucoup de considérations de la part du politique- mérite aussi qu'on s'y arrête. Il s'agit de consolider et de faire fructifier en indivision des apports familiaux pour une série d'interventions solidaires définies par statut. A l'instar des fondations caritatives ou humanitaires, c'est un moyen d'organiser la durabilité de la solidarité familiale et pour les assureurs de trouver de nouveaux interlocuteurs.

C. L'aide aux aidants – formation, développement d'outils

De nombreuses PME se positionnent sur l'aide aux aidants à travers l'utilisation de technologies de pointe. Les deux projets ci-après illustrent cette démarche.

☛ Projet : TRIALOG

Des services pour le maintien à domicile organisé des personnes dépendantes.

Dans une société où les maisons de retraite ne sont pas assez nombreuses et les sociétés de services à la personne encore peu déployées, l'alliance de la technologie de l'information et des services de proximité permet de favoriser le maintien à domicile des personnes dépendantes. L'objectif du projet est de faciliter « un mieux vivre » à domicile, proposer une nouvelle organisation entre aidants et aidés, réduire les coûts et rassurer la famille.

☛ **Projet : Solution Prylos de TPM Conseil**

Commercialisation depuis 2008 d'un pack d'applications mobiles embarquées pour gérer le suivi des interventions des prestataires des services à la personne, (commercialisation effectuée par les opérateurs télécom)

Dans un second temps, lancement d'une seconde offre d'un Pack destiné aux personnes dépendantes couvrant l'accès internet, l'utilisation d'un mobile ou d'une tablette, l'interconnexion TV, les applications de type call center services à la personne et applications dédiées aux maladies chroniques.

3. Développement Durable, socialement responsable

3.1 Problématique et enjeux

La question du Développement Durable, mais aussi du caractère socialement acceptable et responsable de l'économie est aujourd'hui au centre des préoccupations de nombreux acteurs, y compris au sein du marché de l'assurance.

Parce que s'assurer est toujours un acte de responsabilité sociale, le marché de l'assurance est tout particulièrement sensible à ces avancées dans la prise de conscience collective.

On estime en effet que, d'ici 2020, le marché mondial des produits et services liés à l'environnement atteindra 2700 milliards de dollars par an, ce qui constituerait un doublement par rapport à ce qu'il représente actuellement.

L'assureur, qui fait aujourd'hui face à des risques qui sont mal connus ou sur lesquels il n'y a pas de consensus, doit modifier son état d'esprit et soutenir la croissance verte.

D'un point de vue social, l'assurance consiste, dans son acception la plus large, à contractualiser la mise en commun des conséquences de la réalisation des risques encourus et de la mutualisation des coûts.

Pour proposer à tous les citoyens et dans des conditions identiques des prestations de qualité comparable, il est impératif de renforcer les mécanismes de solidarité.

En réduisant les facteurs de risque en matière de santé à travers l'information, l'éducation, la prévention et en favorisant l'accès aux soins de santé, des systèmes « solidaires » tels que la micro-assurance et le microcrédit contribuent à lutter contre la pauvreté et réduire la précarité.

3.1 Domaines d'Innovation Prioritaires

A. Soutien aux éco-filières, financement de la croissance verte : un fonds d'amorçage d'une croissance verte durable

Le développement des emplois verts de demain doit passer par **la prise en charge du risque relatif à l'émergence de ces nouvelles activités ainsi que par un financement adapté.**

Les assureurs ont pris la mesure des objectifs ambitieux du Grenelle de l'Environnement, notamment dans le domaine de la construction. Les objectifs fixés par le Grenelle participent à une accélération du développement de matériaux et procédés innovants en matière de construction.

La concrétisation de la « croissance verte » et son financement dépendront en partie de la capacité des assureurs à revoir et développer leur offre de couverture. Il s'agit d'élaborer une offre innovante permettant d'accompagner les entreprises et de sécuriser l'opération de construction.

L'assurance doit accompagner l'émergence de nouveaux métiers et proposer de nouvelles gammes dédiées aux énergies renouvelables (ENR) telles que le photovoltaïque tout en veillant aux préoccupations légitimes des services de pompiers qui déjà ont noté des caractéristiques aggravant la sécurité (du fait des nouveaux matériaux).

Dans le plan stratégique « Ecotech 2012 » l'État français a, en lien avec le Boston Consulting Group, établi un potentiel de croissance verte pour la France de 50 milliards d'euros dans l'année à venir. Plusieurs pôles de compétitivité sont exclusivement dédiés à ces innovations, domaine dans lequel la France tient une position enviée, et beaucoup d'autres sont partiellement concernés. Le Comité Stratégique « L'Innovation dans l'Assurance » réuni le 14 juin 2010 a donc demandé que le Pôle FINANCE INNOVATION soit plus présent sur ce sujet, notamment par une participation accrue dans les instances ad hoc des pôles.

En effet l'assurance a un rôle spécifique à jouer, comme cela a été expérimenté avec le Pass Innovation, à la fois pour anticiper d'éventuels risques nouveaux (l'exemple des risques incendie dus aux installations photovoltaïques a été cité) et de limiter les risques connus. Dès lors, il sera opportun d'étudier une allocation de ressources longue que l'assurance permettrait de drainer pour l'affecter aux activités à croissance forte et durable.

Ce fonds d'amorçage sera l'occasion d'apporter une attention toute particulière à l'amorçage d'entreprises de taille intermédiaire.

B. Réduction des vulnérabilités sociales et protection sociale durable

La mutualisation solidaire reste la seule façon de lutter contre l'individualisme et l'exclusion.

Si les pratiques assurantielles telles que la sélection des risques et l'exclusion restent une nécessité, elles peuvent cependant être mieux encadrées.

La responsabilité sociale des assureurs, c'est-à-dire la prise en compte des préoccupations de leurs bénéficiaires et leur capacité à inventer de nouvelles formes de mutualisation face à l'exclusion sont des leviers d'actions majeurs.

Selon leurs pratiques, les modèles génèrent de l'exclusion, aussi les assureurs doivent être invités à se positionner comme des acteurs de cohésion sociale pour une société apte à offrir une croissance durable au plus grand nombre.

→ *Enjeux de la micro-assurance*

La micro-assurance est un concept de prix bas pour des garanties redimensionnées sur des marchés quasi obligatoires de type RC professionnelle. En France, la micro-assurance reste encore peu connue du grand public et de nombreux assureurs car souvent confondue comme un simple complément du micro-crédit. Or, dans de nombreux pays en développement, la situation est en train d'évoluer, la micro assurance devenant un levier de construction d'assurances populaires.

En effet, dans les pays en développement ou émergents, la micro-assurance a pour objet la protection des travailleurs pauvres, et particulièrement ceux qui travaillent dans l'économie informelle, contre certains risques - tels que les accidents, les maladies, les décès dans la famille, les catastrophes naturelles et les pertes de biens - en échange du paiement de primes d'assurance adaptées à leurs besoins et à leurs moyens. En cas de survenance d'un risque (décès, hospitalisation etc...), la famille peut passer sous le seuil de pauvreté compte tenu de la vulnérabilité de familles dont les revenus sont irréguliers. Ainsi, les efforts pour atténuer la pauvreté souvent axée sur l'augmentation des revenus, la constitution de biens ou la création d'emplois doivent être sécurisés par des interventions correspondantes sur le plan de la protection. Potentiellement, la micro-assurance peut aider les familles à faibles revenus à affronter ces situations ainsi que d'autres risques en échange d'une prime abordable.

Les champs de réflexion en matière d'innovation sont nombreux :

- Meilleure caractérisation des populations exclues de l'assurance
- Développement de produits à fort impact
- Amélioration de l'accès au public visé (éducation/information...)
- Politique de distribution : canaux de distribution innovants et responsabilisant

- Métriques de la contribution à la réduction des vulnérabilités sociales

La micro-assurance constitue une démarche exemplaire au plan social et économique pour favoriser l'emploi, l'insertion professionnelle, la création d'entreprise, l'accès à l'assurance des créateurs d'entreprise et l'éducation financière.

☛ **Projet UPLIFT**

Le projet des mutuelles de santé en Inde, Uplift India s'inscrit en liaison avec l'un des principaux défis aujourd'hui consistant en la mise en place d'un système d'assurance santé accessible au plus grand nombre. Uplift fonctionne comme un GIE fédéral au service de caisses mutuelles de santé qui portent elles-mêmes le risque.

Uplift India est une entreprise à but non lucratif mandatée par ses organisations adhérentes pour la gestion de leurs caisses mutuelles. Deux produits d'assurance hospitalisation et vie sont développés et le modèle est géré par un logiciel résident.

→ *L'investissement solidaire*

Dans un monde en quête de sens et de valeurs, le « *social business* » peut se révéler comme un facteur dynamique de la revivification de notre économie.

Dans le domaine financier, il peut apporter un champ d'opportunités d'investissement, source de rentabilité et d'équité sociale et permet de donner satisfaction aux investisseurs en contribuant concrètement à un monde meilleur.

Pour les assurances, ce type d'investissement peut permettre de mieux comprendre les risques de notre monde de demain et sera également source d'innovations en matière d'assurance vie et d'épargne retraite.

☛ **Projet Fond monétaire solidaire « les trois sachets »**

Dans cette perspective et dans un souci de formation et d'adaptation à ce nouveau mode d'investissement, il est proposé aux assureurs de participer à la création d'un fonds monétaire solidaire : 90 % investi en instruments court terme ISR et 10 % dans un FCPR solidaire.

Ce FCPR solidaire se concentrera sur des entreprises solidaires contribuant de façon très concrète à l'éradication de la faim et de la malnutrition, à l'amélioration de la santé et des problèmes climatiques.

Une telle initiative permettra de créer beaucoup d'enthousiasme pour le personnel de compagnies d'assurance et leur permettra de voir la réalité sur un nouvel angle de vue stimulant ainsi sa créativité.

C. L'assureur en qualité d'investisseur responsable

La prise en compte de critères extra-financiers dans les décisions d'investissement peut être perçue comme un alignement des investissements avec l'expression des préférences individuelles et des valeurs de l'investisseur.

Mais c'est aussi un moyen de se protéger contre les risques suivants :

- risques de réputation : les investisseurs peuvent faire l'objet de vives critiques en finançant certaines activités ou certains secteurs (armement, tabac, alcool...) ;
- risques de long terme : certains risques, comme par exemple ceux liés au changement climatique, sont des risques qui pourront se manifester à une échéance plus longue. La prise en compte de critères ESG permettrait de les minimiser.

En France, des investisseurs de long terme ont été précurseurs en termes d'ISR. Ainsi, l'ERARPF puis le FRR ont été pionniers en réalisant des appels d'offre en réservant une poche aux investissements ISR. Ces deux structures, suivies quelques années après de la Caisse des Dépôts, Crédit Agricole Assurances et la MAIF ont signé les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) de l'ONU qui comptent 743 signataires. Force est de constater qu'un nombre restreint d'investisseurs de long terme français et d'assureurs ont adhéré à la démarche.

Malgré ce constat, les assureurs jouent un rôle de plus en plus important en matière d'ISR à l'échelle de la taille encore modeste du marché de l'ISR en France. Leur contribution pourrait être accrue de manière significative grâce à l'assurance-vie, qui représente 1 400 milliards d'euros d'actifs sous gestion, et dont la conversion d'une petite partie en ISR pourrait constituer un véritable levier de croissance. En outre, il serait souhaitable d'étendre l'intégration ESG à une part significative des contrats d'assurance vie afin de mieux répondre aux attentes des particuliers désireux d'effectuer des placements « responsables » qui font du sens.

Parmi les recommandations d'actions figure le renforcement de la recherche pour mesurer la corrélation entre performance financière et intégration des enjeux ESG. Actuellement les historiques de données ne sont pas suffisamment longs pour pouvoir conclure à une surperformance significative dans l'investissement dans des entreprises « vertueuses ». Poursuivre des travaux dans le domaine permettra de lever les freins liés aux coûts additionnels.

4. Économie de la fonctionnalité

4.1 Problématique et enjeux

L'économie de la fonctionnalité est un nouveau modèle économique qui peut s'avérer un relais de croissance pour les assureurs.

Ce nouveau modèle économique offre un large potentiel pour la mise en œuvre du développement durable car il permet de dé-corréler les courbes de la croissance économique et de l'augmentation des flux de matière et d'énergie, tout en boostant les flux financiers, le dynamisme social et technologique.

L'économie de la fonctionnalité apparaît en particulier comme un nouveau modèle économique doté d'un potentiel non négligeable.

Définie dans le relevé des conclusions du Grenelle comme « le remplacement de la vente de biens par la vente de leur usage », elle constitue une voie prometteuse de mise en œuvre du développement durable, pour dé-corréler les courbes de la croissance économique et de l'augmentation des flux de matière et d'énergie, sans affecter les flux financiers, ni le dynamisme social et technologique.

Par exemple, pour assurer le besoin de transport, le modèle propose que chaque individu s'abonne à un service permettant d'utiliser une flotte de voitures en libre-service, plutôt que d'en acquérir un soi-même et d'en assurer l'entretien, l'assurance et l'ensemble des frais... Ce modèle laisse présager d'une réorganisation substantielle des garanties d'assurance.

Le principe d'économie de la fonctionnalité est un levier du contrat de performance énergétique (CPE), contrat global de services à obligation de résultat pour optimiser la qualité et les coûts des usages avec un partage du risque, des objectifs et des performances. Il conduit à une « **ingénierie du subjectif** » chargée de rationaliser l'information objective, l'information personnelle et l'attitude face au risque.

4.2 Domaine d'Innovation Prioritaire (DIP)

Parmi les pistes d'innovation pour les assureurs, on peut citer la mise en œuvre des principes de l'économie servicielle dans l'accompagnement de la **mutation du secteur du BTP** pour répondre aux enjeux de développement durable.

Le BTP fait face à une complexité grandissante des réalisations et à un accroissement des risques du fait :

- d'une demande croissante d'innovation
- de complexité et d'exigence de performance par les maîtres d'ouvrages,
- de la multiplication des intervenants d'un projet,

- d'une pénurie de main d'œuvre, notamment qualifiée,
- de l'innovation technique ou organisationnelle - matériaux et procédés de construction en pleine évolution avec une pérennité pas toujours connue,
- de l'utilisation d'outils informatiques puissants (source d'erreurs car difficilement contrôlables),
- de nouvelles offres de services.

En outre, l'engouement des maîtres d'ouvrage pour l'innovation n'a pas diminué leur exigence de performance, de qualité et de minimisation des risques sur leurs ouvrages.

Plus le projet d'ouvrage est d'envergure, donc complexe, plus les plafonds de garantie exigés en maîtrise d'œuvre par le donneur d'ordre deviennent exorbitants

Dans ce contexte, l'identification, le management et la couverture des risques sont devenus un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs de la chaîne de la construction, y compris les assureurs.

De leur côté, les assureurs ont aussi à faire face à l'accroissement de la charge des sinistres (de 8% à 10% par an), l'accroissement des procédures de mise en cause, avec les conséquences que l'on connaît pour le marché de l'assurance - construction liée à la responsabilité civile professionnelle (RCP).

Des pistes d'innovation conceptuelles et organisationnelles existent cependant pour permettre aux assureurs de participer à la mutation du BTP et les aider à se repositionner de façon offensive, en privilégiant une démarche préventive.

En amont du chantier, il s'agit de développer une expertise pour vérifier la compétence des intervenants à la souscription, par exemple un rôle d'expert chargé de vérifier la compétence des intervenants lors de la souscription de polices relatives à une opération donnée (les assureurs apporteraient ainsi leur concours à la prévention des risques qu'ils assurent).

En outre, l'idée serait de créer des **Bureaux d'Ingénierie du Risque (BIR)**, structures hybrides entre les BET et les assureurs en charge de vérifier chez les assurés, l'identification, le management et leurs calculs de traitement des risques.

Dans le prolongement de cette démarche, un **Observatoire des Risques** pourrait être mis en place avec pour objectif de capitaliser l'expérience sur les risques et la restituer. Les assureurs auraient toute légitimité à porter cette structure.

En aval du chantier, des expertises spécifiques pourraient assurer la vérification de bon état d'achèvement (VBEA) de l'ouvrage en conformité avec les attentes du maître d'ouvrage (émission d'un certificat libératoire, CBDD[®] comme dépositaire ...).

☛ **Projet : Carnet de Bord Développement Durable (CBDD[®])**

Pour faciliter la mise en œuvre de la démarche développement durable, Syntec-Ingénierie a mis au point, avec le CSTB¹ et l'AITF², un Carnet de Bord Développement Durable qui est proposé aux donneurs d'ordre dans une optique de valorisation de l'ouvrage patrimonial. Cette pièce maîtresse de l'engagement volontaire de la profession de l'ingénierie (signé le 12 février 2010) a été fortement appréciée par Mme Chantal JOUANNO, secrétaire d'Etat en charge de l'Ecologie. Outil de pilotage et support à la démarche développement durable et à ses résultats, le CBDD[®] se positionne très amont et donne une lisibilité sans égal sur les engagements DD attachés à un ouvrage et leurs suivis. Peut être utilisé pour les ouvrages existants ou ceux en phase projet : de la naissance (programmation) jusqu'à la fin de vie d'un ouvrage. A chaque étape de sa vie, une revue sur les critères environnementaux, sociétaux, de gouvernance et financiers peut être opérée. Le CBDD[®] prend en compte :

- l'adaptation aux usages et leur capacité d'évolutivité dans le temps
- la cohésion sociale et le RSE, le cadre de vie et la diversité culturelle
- les matériaux et les systèmes techniques, leur cohérence, leur ergonomie, gestion et exploitation durable, impacts environnementaux globaux
- l'économie globale liée à la chaîne de production...

☛ **Projet : GERMA (Gestion des Risques liés au Management des Projets complexes de génie civil et urbain)**

GERMA propose une méthodologie de gestion des risques projets de génie civil et urbain visant à réduire les risques des grands projets qui ont pour caractéristiques : complexité croissante, durée et nombre d'acteurs importants, compétences multiples, ouvrages irréprochables, etc. Les risques ne sont pas seulement financiers, ou en termes de performances ou délais. Les enjeux s'entendent également en termes ESG. De la faisabilité jusqu'à l'exploitation, GERMA offre une approche innovante des risques et permet :

- une gestion des sinistres améliorée (amélioration du ratio sinistres/primes)
- une modulation des primes d'assurance
- un impact positif sur la réassurance.

Dépôt du dossier d'agrément FUI en vue d'une co-labellisation Pôles FINANCE INNOVATION/Advancity 3 laboratoires (Bordeaux 1, Grid, Univ. Marne la Vallée + 1 grand compte (Vinci). Projet soutenu par 4 sociétés d'ingénierie dont ARTELIA, le pilote.

¹ CSTB : Comité Scientifique et Technique du Bâtiment

² AITF : Association des Ingénieurs Territoriaux de France

II. Développer une nouvelle relation client et renforcer l'efficacité opérationnelle grâce à l'exploitation du potentiel des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)

Le multicanal est le modèle classique de distribution en matière d'Assurance avec :

- **Les canaux des divers intermédiaires** (courtiers en assurances, agents généraux et salariés)
- **Les différents points de vente physiques** (sociétés d'assurances, bancassureurs, grande distribution...)
- **La distribution directe** (par téléphone, par Internet).

Les avantages et les inconvénients sont bien connus : proximité géographique et professionnelle des clients, meilleure efficacité opérationnelle via l'externalisation de nombreuses fonctions administratives et de gestion, mais partage (voire perte) de la maîtrise de la politique commerciale, complexité et/ou cumul de rémunérations, aléas de compétences de certains intermédiaires et risque de cannibalisation d'un canal par un autre.

Le déploiement et les usages des nouvelles technologies de communication (Internet, téléphonie mobile notamment *Smartphone*, Réseaux sociaux et outils collaboratifs ...) posent de nouveaux défis de coordination et de cohérence stratégiques entre acteurs et supports divers dans une multiplicité de domaines : conquête du client et de sa fidélité, définition des clientèles-cibles , réduction des coûts, gestion des interactions entre l'assureur, les distributeurs et les clients finaux ainsi que la conduite de changement auprès des équipes.

La technologie permet d'identifier des solutions possibles même si les évolutions de l'assurance conduisent les trois composantes du marché à avoir des attentes différentes :

- **Les comportements des clients indiquent des signes contrastés d'évolution.** Les clients, plus autonomes et mieux informés, ont aujourd'hui acquis un nouveau pouvoir de négociation sur un marché plutôt mature. Même si la France se classe parmi les pays où les clients sont les plus fidèles, le risque de voir le taux de *turnover* augmenter est réel,
- **Les clients ont l'intention de s'orienter fortement vers Internet**, considéré comme de plus en plus efficace et comme un nouveau levier en termes de négociation (le trafic sur les sites d'e-assurances a crû de 24 % en 2009, les offres nouvelles de comparateurs, certaines incluant même les courtiers, favorisent un début de transparence et de lisibilité réclamées depuis longtemps) Par ailleurs, ils perçoivent les réseaux de distribution comme des spécialistes sur des besoins précis et sont en attente de conseil à valeur ajoutée,
- **La réactivité des réseaux de distribution est le principal critère de satisfaction** des clients en France. Pour être réactifs, les distributeurs attendent des assureurs une réelle coopération et un

certain nombre d'outils. Les attentes vont dans le sens d'une meilleure connaissance du client, surtout associée à une personnalisation de la relation client et des offres. Tout l'enjeu est de satisfaire celui-ci tout en gardant en tête un des premiers motifs de résiliation : le prix,

- Ceci implique pour les assureurs d'optimiser leur modèle opérationnel et de piloter la gestion de leur relations clients en fonction de ce que valorisent ceux-ci.

Nous verrons en quoi et à quelles conditions les Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC) peuvent contribuer au développement d'une nouvelle relation avec les clients ou prospects et au renforcement de l'efficacité opérationnelle. Nous aborderons également les nouveaux enjeux managériaux et humains en termes de conduite de changement que cela implique.

1. L'Expérience Client

1.1 Domaines d'Innovation Prioritaires

A. Outils collaboratifs et Proximité client

Les acteurs de l'assurance en sont à des points d'avancement très différents mais tous sont attentifs à l'évolution des usages de ces outils et comment optimiser leur utilisation pour un meilleur service client.

Les questions des directions opérationnelles sont également communes : quelle valeur créent les réseaux sociaux, quels indicateurs peuvent être utilisés pour identifier leur utilité, quels enjeux sont liés à une mauvaise maîtrise de ces outils. Quand 500 millions de personnes sont sur *Facebook* et 60 sur *LinkedIn*, que peut-on apprendre de ces besoins d'appartenance et de partage ?

Nous sommes passés de l'ère du pouvoir par la hiérarchie à celle du pouvoir par la force des réseaux .

La génération Y (née après 1977) qui sera dans quelques années majoritaire sur le marché du travail est passée d'une logique d'obéissance à une logique de participation. Sociologiquement, le pouvoir devient éclaté en plusieurs groupes qui sont interconnectés et qui acceptent de travailler ensemble s'ils se reconnaissent compétents et complémentaires. Ce qui implique de revoir certains modes managériaux.

Le Web social présente de nombreuses opportunités :

En externe

- Obtenir des retours d'expérience et d'usages clients (quel est le contenu le plus lu / vu/ envoyé et que le client achète après cela...),
- Tester de nouvelles offres ou identifier celles souhaitées par les prospects et clients,
- Aborder la clientèle très convoitée des jeunes,
- Réaliser des actions publicitaires mieux ciblées ou plus fidélisantes car précisément adaptées,
- Générer du trafic sur le site de la marque et du "buzz",

- Enrichir les bases de données clients ...conduisant ainsi à une meilleure adéquation entre attentes clients et offre.

En interne pour les équipes, les opportunités sont également intéressantes afin de :

- Mettre en valeur de nouvelles compétences
- Communiquer avec des experts
- Partager les meilleures réponses en temps réel
- Identifier les éléments favorisant la motivation des collaborateurs afin qu'ils soient les ambassadeurs d'une marque (en ayant en tête les caractéristiques sociologiques de la génération Y: individualisme communautaire, interconnexion travail/vie privée, impatience et immédiateté, inventivité...)

Les sites collaboratifs internes ont souvent 3 fonctionnalités.

- La première est une **fiche profil comparable à celle que l'on peut trouver sur les sites de réseaux sociaux** (Facebook, Viadeo...),
- La deuxième fonctionnalité est liée aux **espaces de travail collaboratif, privés ou publics**, pour échanger des informations, des retours d'expériences et des documents,
- La troisième, conçue sur le même principe de contribution spontanée que Wikipedia, est une **encyclopédie collective qui permet aux collaborateurs de partager et mutualiser des informations sur différents sujets.**

De nombreuses sociétés industrielles et de services ont déjà créé ces sites afin d'**enrichir l'intelligence collective du groupe.**

Loin de constituer un projet top-down, beaucoup d'entre elles ont pris soin d'impliquer les collaborateurs bien en amont de ces projets en leur permettant de faire part de leurs attentes en matière d'évolution de fonctionnalités.

Sachant qu'il faut garder en tête quelques repères :

- Les réseaux, ce sont des droits et des devoirs,
- C'est un investissement à moyen terme,
- L'usage doit être simple,
- Il faut mettre en place un mécanisme de reconnaissance de valorisation des contributions sur le site,
- Il y aura des clivages entre générations et origines socio culturelles différentes,
- L'essentiel n'est pas l'outil mais savoir quels besoin-culture-finalité et objectifs l'entreprise recherche,
- La gouvernance, l'animation et le pilotage sont donc clés.

Ceci implique d'être attentif à sa e-réputation, c'est-à-dire identifier les risques d'une mauvaise gestion de celle-ci (avec ses impacts en termes de chiffre d'affaires et d'image) afin de mettre en œuvre les processus nécessaires :

- Organisation de la communication (identification/production parfois transverse à plusieurs départements/circuit de validation/espace temps à gérer par rapport aux objectifs, ...),
- Formation des équipes en contact client, suivi juridique.

Les principaux acteurs estiment aujourd'hui que les marques gagnent en légitimité à dialoguer avec internautes et bloggeurs afin d'instaurer un climat de confiance. Les bloggeurs apprécient en fait que les marques dialoguent directement avec eux car ils se sentent valorisés et considérés.

Certaines entreprises du secteur ont commencé à calculer le nombre d'internautes arrivant sur des pages au contenu négatif, et en ont déduit des évaluations de chiffres d'affaires potentiellement perdus.

Plusieurs initiatives sont actuellement lancées ou en pilote en termes de réseaux sociaux, affinitaires, ou blogs.

B. Données et Informations sur l'Expérience Client

Les NTIC certes enrichissent les données disponibles et leur interprétation, le contact avec des intervenants ayant des profils différents du marketing (designer, ethnologue, sociologue, philosophe...) également car pour les assurances et banques de détail, l'innovation, celle qui concerne les services et les *process* est depuis longtemps liée aux usages de la technologie.

Jusque dans la seconde moitié des années 1990 c'est la capacité des équipes informatiques à s'approprier ces technologies qui déterminait un avantage concurrentiel significatif.

Aujourd'hui la technologie, logiciel et matériel, est abondante. Elle est disponible sur un marché qui réunit des fabricants de matériels et d'éditeurs de logiciels spécialisés. Etant disponible et partagée entre tous, la technologie n'est plus seule de nature à offrir un avantage concurrentiel significatif et durable.

Pour retrouver une capacité d'innovation de rupture, les établissements financiers doivent trouver de nouvelles stratégies d'innovation.

Ainsi, des projets innovants explorent actuellement l'approche des designers.

Le « *design thinking* », grâce à son processus spécifique d'identification de l'Expérience du client est ainsi une stratégie d'innovation capable d'aborder les grandes questions du moment que sont la confiance et la relation durable avec les clients.

Face à cette surabondance d'informations, les enjeux sont les suivants :

- Associer des informations initiées de systèmes d'information différents,
- Optimiser ces informations et les diffuser de manière lisible et simple aux commerciaux,
- Coordonner la mise à disposition en approche multi ou plutôt « *cross canal* » pour mieux suivre l'expérience client quel que soit le canal qu'il utilise.

Parallèlement, de nouveaux objets et interfaces (*Smartphones*, tables surfaces, écrans tactiles...) modifient les usages et expériences clients lors des simulations à des moments clés de vie ou lors de situations nouvelles particulièrement propices à la personnalisation de la relation (retraite, épargne, investissement, divorce...); cela implique :

- Que se positionner sur le mobile et ces interfaces est devenu incontournable : à titre d'illustration, 2009 a été l'année de la montée en puissance des équipements et des usages de l'Internet mobile par le grand public. 2010 va être une année charnière parce que nous assistons à un réel effet de substitution entre terminaux fixes et mobiles en matière d'usages. Certains services que les internautes avaient l'habitude d'utiliser chez eux ou au bureau sont désormais de plus en plus utilisés en situation de mobilité. C'est principalement vrai pour la consultation d'actualités, des e-mails, l'utilisation des réseaux sociaux, des jeux et des services géolocalisés....,
- Qu'il est nécessaire de faire évoluer le comportement commercial des conseillers.

2. L'efficacité opérationnelle

2.1 Domaines d'Innovation Prioritaires

A. Fluidification des process et impacts systèmes d'information

Les acteurs de l'assurance travaillent depuis longtemps dans une logique de rationalisation et d'industrialisation des processus opérationnels. Cependant plusieurs pistes d'amélioration restent évoquées et pourraient être facilitées par les NTIC :

- Fluidifier les transmissions d'informations entre acteurs de secteurs différents participant à la même chaîne de règlement du sinistre : exemple en MRH optimisation du lien entre les professionnels du bâtiment et les assureurs ; lors d'un décès, renforcer les connexions entre notaire, banque, assureur et famille,
- Etudier l'utilisation des technologies de web sécurisé (y compris via les mobiles) pour éviter le recours à l'échange de papier (dématérialisation) et accélérer la solution apportée. Mettre en pilote les possibilités nouvelles de flux totalement électroniques (exemple du stylo *hi-tech* permettant de transcrire données manuscrites et de les enregistrer dans le système d'information ...),

- Identifier à quelles conditions le *Cloud computing* peut être une réponse à certains besoins spécifiques, ce qui pose le sujet des critères d'évaluations favorisant la diffusion de ces innovations.

B. Renforcement des liens intersectoriels

Plusieurs domaines sont concernés :

- Les développements des technologies en matière de robotique et domotique sont clés quant aux conséquences liées à l'allongement de vie (sujets Dépendance et Retraite) afin de limiter le dérapage des dépenses de santé et faire face à la pénurie de services médicaux adaptés,
- Le secteur ne possède pas de base de données macro commune permettant une meilleure compréhension des évolutions, des risques, des observations épidémiologiques, donc une prévention plus efficace,
- Tout en respectant la réglementation sur les données privées, certaines informations partagées permettraient de proposer des offres renforçant la prévention, contribuant ainsi à une meilleure maîtrise des dépenses de santé et à une meilleure adéquation de la personnalisation du service,
- Des données européennes seraient également utiles au développement et à l'export des expertises françaises par une meilleure appréhension des risques et attentes clients en local.

3. Adaptation des approches managériales et commerciales

Domaines d'Innovation Prioritaires

- Intégrer les réseaux de distribution traditionnels dans un modèle multi-réseau et savoir délivrer des informations et des outils lisibles et simples,
- Former et accroître la compétence des équipes qui doivent adapter leur valeur ajoutée à l'élévation, du niveau d'information de leurs clients, changer la mentalité initiale trop orientée vente traditionnelle (modèle d'aide à la décision, amélioration des techniques de communication client et des stratégies de contact...) et se familiariser avec les usages NTIC,
- Optimiser les processus clés du service client pour se concentrer sur ce que ce dernier valorise le plus c'est à dire le conseil et la réactivité qualitative en cas de sinistre,
- Identifier les Profils qui seront les plus adaptés à la distribution des offres à 5 - 10 ans et assurer le cursus de formation adéquat (y compris les business *games* comportementaux).

Nous venons de voir en quoi le déploiement et les usages des nouvelles technologies de communication posent de nouveaux défis de coordination et de cohérence stratégiques entre acteurs et supports dans une multiplicité de domaines.

C'est pourquoi, le management du processus d'Innovation est si important et là aussi, des axes de progrès sont clairement identifiés.

Les processus d'innovation ont été régulièrement abordés par les intervenants; ils estiment justement manquer d'éléments et de connaissance sur les organisations qui favorisent l'Innovation et les facteurs clés de succès à mettre en place.

Or ce processus se construit collectivement, s'anime et s'optimise.

L'innovation ne peut être réduite à la recherche et aux brevets car elle a des formes multiples et porte à la fois sur l'offre, les processus et les modèles économiques.

Pour que les entreprises soient innovantes, d'autres éléments doivent intervenir comme le marketing, le design et la créativité

Le management de l'innovation a pour objectif d'accroître la capacité à innover d'une entreprise sans nécessairement augmenter son budget R&D.

En revanche il s'agit d'une démarche émergente qui allie autodiagnostic pour situer sa maturité sur le sujet, l'élaboration de référentiels normatifs et d'outils d'évaluation.

Plusieurs pistes sont déjà identifiées pour :

- Booster la créativité interne,
- Etudier les usages potentiels par le biais d'équipes pluridisciplinaire (design, sociologie, philosophie, anthropologie, marketing...),
- Créer un écosystème ouvert sur l'extérieur (clients, fournisseurs, partenariats avec recherche ou organismes publics, médias...)...et l'animer,
- Mettre en œuvre une politique de reconnaissance et de valorisation des auteurs d'idées,
- Anticiper ce qui permettra l'adhésion et la diffusion de l'innovation.

Grâce aux nouvelles technologies, tous les secteurs d'activité de l'entreprise sont concernés, la difficulté réside souvent à faire en sorte que tous les acteurs travaillent ensemble, mais là aussi des évolutions favorables et des approches collaboratives sont de plus en plus observées.

C'est cela aussi, l'Entreprise 2.0.

III. Gestion des risques majeurs

1. Risque démographique

1.1 Domaines d'Innovation Prioritaires

A. Mortalité, morbidité : données et modèles

Beaucoup d'organismes disposent de données démographiques et médicales et réalisent des études.

Cependant leur accès est rendu difficile par la confidentialité, la dispersion des informations, la non-connaissance des données disponibles ou des études réalisées.

L'offre est donc dispersée, inadaptée. Le certain manque de transparence, de partage et de mise à disposition générale des données et d'analyses est un handicap pour développer des offres et des solutions durables dans le temps.

A ce titre, il sera nécessaire de favoriser la communication et l'interaction entre organismes scientifiques, de recherche, statistiques et acteurs de l'assurance par le biais des actuaires, des souscripteurs médicaux et des chercheurs médicaux afin de développer une vision la plus complète possible des processus du vieillissement, de l'incapacité et du rétablissement.

Afin d'améliorer notre appréciation du passé, du présent et de mieux projeter le futur, nous avons besoin des modèles les plus complets possibles, qui demandent un investissement significatif dans la recherche et développement.

Un autre axe important est l'accessibilité et facilité d'utilisation de ces modèles pour les acteurs qui n'ont pas les moyens propres de les développer.

B. La dépendance

La question de la dépendance est centrale et les solutions ayant émergé sont à ce jour d'un impact limité en terme de pénétration. Au delà de l'amélioration continue des offres et des méthodes de diffusion, de nouveaux axes de recherches vont apparaître. La veille sur des réflexions en cours laisser présager des axes de recherche sur :

- des mixtes entre des modes de mutualisation classique et de caractère tontinier (en s'appuyant sur une sur-mortalité de la dépendance),

- des mixtes sur la nature des actifs mobilisés et les techniques financières associées - prêts viagers contre assurés, démembrements de propriété, remboursement de prestations en usufruit temporaire et post mortem.

2. Risque de marché

2.1 Problématique et enjeux

Si les risques de marché semblent intuitivement plus simples à appréhender et à gérer pour un assureur français par rapport à l'ensemble de ses risques, la définition des « risques de marché » pour une société d'assurance revêt en réalité un caractère multipolaire.

La relation entre marchés financiers et bilan des assureurs est bilatérale :

- Les marchés financiers font courir aux bilans des assureurs, constitués à l'actif d'instruments financiers, un grand nombre de risques qui se mesurent en termes d'impacts à l'actif et au passif,
- Le recours des assureurs aux marchés financiers est d'une ampleur telle (1 409 milliards d'euros gérés à fin 2008) qu'il a un impact direct sur les grands équilibres des marchés.

La **problématique des risques de marché soulève celle du transfert de ces risques** ; il faut distinguer le transfert des risques :

- **Aux assurés** (via les unités de compte), ce qui conduit à s'interroger sur l'offre commerciale

Les contrats en euros ne permettent quasiment pas de transfert de risque. Tout le risque est porté par l'assureur qui garantit une rémunération.

A côté, il semble y avoir de la place pour une offre alternative basée sur un transfert partiel des risques, en fonction des objectifs d'investissement des assurés.

- **Au marché**, notamment aux bilans des **banques**

Pour autant, la couverture des risques induits par les marchés financiers se heurte à la **limite des capacités d'absorption des marchés** : ces limites sont variables par classe d'actifs et selon les conditions de liquidité qui prévalent au moment de la mise en place de la couverture (notion de scénario de marché). Le recours aux marchés financiers est par nature limité, en montant et en nature de risques couvrables : il ne se substitue pas à la réassurance mais la complète.

Ceci doit influencer la perception des risques de marché par les assureurs. Il est nécessaire de superviser en continu les risques et de prendre les décisions de gestion optimales dans des délais très brefs. Une approche statique n'est pas adaptée.

L'appréhension des risques de marchés s'entend par la mise en place d'**outils de protections** mais aussi par le **déploiement d'investissements** qui offrent en eux-mêmes, par leur décorrélation et/ou leur diversification, une réduction des impacts de marché sur les bilans. Malheureusement, si ces investissements sont en eux-mêmes des couvertures, leur traitement réglementaire décourage leur mise en place.

Le **champ du « couvrable »** connaît une importante mutation.

Les marchés ne se réduisent pas aux marchés cotés ; il convient de s'interroger sur le rapport aux **actifs non-cotés**, au premier rang desquels le capital investissement, en sachant que les sociétés d'assurance en sont les premiers souscripteurs.

L'analyse de la **résistance** et de la **pertinence des instruments** permettant de limiter ou d'optimiser les risques de marché montre que certains ont fait la preuve de leur inefficience, d'autres de leur résilience en situation de crise majeure.

Les risques de marché sont **à la croisée des risques réglementaires**, en ce que :

- Le durcissement de la réglementation à laquelle sont soumises les assurances et les mutuelles impose soit de diminuer le rendement des contrats actuels soit de disposer de fonds propres suffisants afin de maintenir l'allocation d'actifs actuelle,
- Les traitements réglementaires des différents instruments de protection ou d'investissement dont disposent les assureurs font l'objet de dispositions parfois contradictoires avec leur valeur économique.

Par-delà la réflexion sur les risques de marché et le traitement réglementaire se pose la question du **financement de l'économie par les assureurs** : en fonction des risques perçus, d'un point de vue économique comme réglementaire, les choix d'investissement élaborés ont un impact très significatif sur le financement de l'économie (dette vs capital par exemple, coté vs non-coté).

2.2 Domaines d'Innovation Prioritaires

D. Identification du paradigme de marché dans lequel évolue l'assureur

Il apparaît essentiel de déterminer le périmètre théorique et le champ des possibles dans l'appréhension des risques de marché, à l'aune des réalités actuelles de marché (notamment en termes de profondeur de marché et de liquidité).

Ainsi les acteurs devront plus particulièrement s'attacher à comprendre et à analyser les éventuels risques systémiques créés par l'impact de marché des couvertures d'assurance.

Enfin l'objectif sera de gérer dynamiquement et de façon très réactive l'ensemble de ces risques.

E. Impact, pertinence et évolutions du contexte réglementaire en matière d'allocation d'actifs, selon deux angles

Une meilleure gestion financière des assureurs, tirant parti de l'état de l'art en matière d'ingénierie financière, nécessiterait que les normes explorent davantage la gamme des instruments financiers actuels dans leur diversité et dans leur caractéristique intrinsèque. La préférence actuelle pour la simplicité n'induit-elle pas des risques cachés ? La recherche d'actifs sous le seul angle de la liquidité et de la valorisation n'est-elle pas potentiellement dangereuse (exemple du monétaire dynamique) ? La corrélation entre les classes d'actifs et au sein des actifs n'est-elle pas négligée ? Enfin, la distorsion entre valeur économique des actifs et « coût de revient réglementaire », sous l'effet des notions restrictives d'éligibilité (code des assurances) ou de charge en capital réglementaire (Solvabilité II) exige un degré de lecture supplémentaire et difficile des instruments de couverture ou d'investissements diversifiant.

Gérer les risques de marché sous contrainte réglementaire exige de permettre un renforcement des fonds propres, aujourd'hui difficile pour les acteurs de taille moyenne ou petite, mais qui peut également être très coûteux pour les plus grands.

F. Réflexion de place sur l'offre en unités de compte

Les unités de compte sans garantie additionnelle (de type garantie plancher en cas de décès) offrent de moins en moins de différenciation par rapport à l'offre d'autres enveloppes fiscales, et leur collecte est entièrement et inversement corrélée à l'aversion au risque des assurés. Le succès des transferts Fourgous n'a pu s'opérer que dans un marché porteur et perçu comme peu risqué ; un transfert pérenne des risques doit passer par une refonte de l'offre en UC.

L'environnement financier et réglementaire risque de pousser à la baisse la rentabilité financière des contrats en euros pour l'assureur et pour l'assuré. Or, le risque existe de voir une forte décollecte s'opérer sur les contrats en euros si les assureurs ne sont plus en mesure de servir des taux attractifs. Il nous paraît donc urgent de renforcer l'offre alternative aux contrats en euros.

3. Risque climatique

3.1 Problématique et enjeux

Les réflexions se sont portées sur les actions collaboratives et innovantes faisant appel à l'assurance qu'il serait possible d'identifier pour contribuer à gérer les risques climatiques dans le temps, tout en réalisant des gains d'efficacité

Dès lors apparaissent trois enjeux majeurs et étroitement liés : assurer tout ce qui est – ou peut être rendu – assurable grâce à des produits accessibles et abordables, contribuer à réduire et réguler les risques, qu'ils soient assurables ou non, et enfin identifier les impacts, directs ou indirects, du changement climatique sur le métier de l'assurance et de la réassurance (recenser les menaces et les opportunités en découlant).

3.2 Domaines d'Innovation Prioritaires

A. Progresser dans la modélisation des risques climatiques

Les variations du climat impactent tous les secteurs d'activités. La couverture d'une perte liée au climat exige une protection contre une variation défavorable du climat. Ajuster au mieux le coût de la protection climatique est un enjeu important. L'approche de l'assureur vise à assurer un accompagnement des acteurs économiques dans l'identification, la quantification et le transfert des risques climatiques.

Les modèles constituent un outil d'analyse et d'expertise pertinent en offrant la possibilité d'estimer en termes financiers un "risque climatique".

L'objectif est ici de pouvoir traduire des scénarii climatiques en aléas économiques et d'affiner en termes géographiques et économiques les scénarii cat de Solvabilité II.

→ *Stress scénarii*

Il est nécessaire de proposer une famille de *stress-scénarii* permettant de contrôler le niveau d'extrapolation dans les modèles de manière cohérente à l'échelon européen.

Par la suite, il sera possible de sélectionner des scénarii d'aléa parmi ceux disponibles au sein de la communauté scientifique et de les traduire en termes économiques (localisation et typologie des dommages, taux d'endommagement, taux et durée d'interruption des infrastructures et services, etc.) et d'établir une fourchette d'incertitude.

☛ **Projet de modélisation des risques extrêmes : Standard Storm Stress Scenarios for Storm Solvency.** **Climpact**

L'objectif du projet est de définir en collaboration avec les professionnels du secteur et les principaux centres de recherche climatique européens, des scénarii tempêtes de "référence" qui puissent être utilisés par tous les acteurs du marché européen dans le cadre de Solvabilité II.

→ *Corrélations*

Prévoir des corrélations non encore observées entre les risques que ce soit, dans le contexte climatique actuel, en relation avec les événements extrêmes ou, dans une perspective de plus long terme, en relation avec le changement climatique :

- entre périls (tempêtes, inondations, sécheresse, etc.),
- entre différentes branches (dommages, vie / santé, responsabilité, etc.),
- entre actif et passif.

Parallèlement, il faut sélectionner un niveau d'extrapolation approprié et décrire des scénarii de corrélation entre les différents périls, entre les différentes branches (dommages aux biens, assurances de personnes, assurances de responsabilité) et, enfin, entre actif et passif du bilan.

D'autres démarches pourraient elles aussi se révéler judicieuses, notamment celle de susciter une prise de conscience des expositions, prise de conscience nécessaire pour que le coût des mesures de prévention et celui de la couverture assurantielle soient compris et acceptés et ce, dans la durée (autant les bonnes années que mauvaises).

Il existe une réelle volonté d'accroître la confiance, et donc l'appétit pour le risque, des opérateurs du marché (entreprises d'assurance et de réassurance, fournisseurs en capital contingent, PME etc.).

Ces actions supposent notamment de :

- Maîtriser les technologies les plus récentes de calcul scientifique,
- Susciter l'émergence d'avis d'experts sur les événements non encore observés, composés de 4 éléments : description, ampleur, probabilité de survenance, niveau de confiance associé,
- Rendre cohérente, numériser et mettre à disposition la donnée publique (zonages d'aléa, zonages de vulnérabilité, digues et autres ouvrages, localisation des enjeux, etc.).

B. Connaître et maîtriser les conditions influençant l'assurabilité et les coûts

→ Cartographie et plans de prévention des risques.

Une piste d'innovation en matière de prévention des risques naturels consiste en l'élaboration d'une cartographie recensant l'ensemble des risques naturels et technologiques majeurs sur le modèle du site web Cartorisque déjà mise en œuvre par le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer (MEEDDM) en liaison avec les plans de prévention des risques.

Les informations proposées par cette cartographie sont destinées à la prise de conscience des populations, d'autres sont destinées à faciliter la mise en œuvre de l'obligation d'information de l'acheteur ou du locataire.

→ Constituer et diffuser des mesures reconnues par les marchés, permettant la mise en place de couvertures indicielles ou paramétriques (cf. l'initiative « Perils AG », 2009). Une déclinaison en est de constituer un portefeuille de marché pour le dommage aux biens (non-automobiles).

Pour ce faire, il apparaît essentiel de recenser le bâti en France, le caractériser, le géolocaliser, en estimer la part assurée, ainsi que de mettre au point une méthode de valorisation des montants assurés.

→ Informer et alerter les populations et pouvoirs publics sur les expositions

Il est proposé de réfléchir à un outil permettant de traduire une prévision portant sur l'aléa (par exemple, une prévision météorologique) en une prévision portant sur les dommages et les coûts. Il devra notamment permettre d'effectuer des simulations chiffrées de l'impact de différentes mesures de sauvegarde ou d'atténuation envisageables et, ainsi, permettre d'identifier les mesures les plus efficaces.

C. Anticiper et analyser les répercussions du changement climatique sur les activités, mais aussi sur le portefeuille d'investissements, d'une entreprise

De nombreuses mesures et incitations devront être mises en place pour que les agents économiques intègrent le changement climatique dans leur politique d'investissement :

- Evaluer et réduire l'empreinte-carbone des investissements : valeurs mobilières et immobilières,
- Quantifier et gérer l'exposition des actifs aux risques climatiques indirects (tel que le risque de responsabilité des émetteurs) mais aussi directs (tels que l'impact des événements extrêmes, coûts de fonctionnement et le risque produit) susceptibles d'affecter la valorisation d'un portefeuille,
- Quantifier et gérer le risque de prix matières premières (gaz, pétrole, CO2, etc.) dans la mesure où ce risque peut affecter la valeur des investissements,
- Activisme actionnarial (levier des assureurs en tant qu'investisseurs institutionnels).

Piste de projet :

Afin de sensibiliser les acteurs à cette problématique et de prendre conscience des enjeux y afférant, la proposition est faite de modéliser la sensibilité d'un portefeuille d'investissements aux risques climatiques

directs et indirects (risques extrêmes et risque CO2 ; dommages aux biens, perte d'exploitation, responsabilité, etc.).

A travers une approche géographique et sectorielle, il s'agirait de créer des outils permettant d'apporter, aux investisseurs institutionnels que sont les assureurs, des informations relatives à l'exposition de leurs investissements à ces risques. Des solutions de couverture pourraient alors être construites.

☛ **Projet : CLIMPACT Climate Change Index**

Mettre à disposition des investisseurs des indicateurs synthétisant le risque physique, le risque de coût, et le risque produits liés aux modifications climatiques attendues (en dehors du risque « carbone ») pour les entreprises cotées. Plus précisément :

- **Risque liés aux évènements extrêmes** : impact sur la fréquence et/ou l'intensité des événements extrêmes ainsi le profil de risque d'une région. Conséquences directes sur l'exposition matérielle et immobilière de chaque entreprise.

- **Risque de coût de fonctionnement** : impacter les frais de maintenance et/ou l'approvisionnement en matières premières des entreprises.

- **Risque produit** : fluctuation de la demande de certains produits et possibilité de jouer sur le potentiel de marché affectant ainsi la valeur long terme des sociétés qui les produisent.

4. Risque réglementaire

4.1 Problématique et enjeux

L'assurance est un domaine réglementé et contrôlé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP). Ceci est justifié par la volonté de l'Etat de protéger les assurés contre le risque de défaut des compagnies d'assurances. En effet, le fait que les primes soient payées avant les prestations interdit tout particulièrement les faillites pour une compagnie d'assurance. D'où la présence de réserves réglementaires et de provisions et la marge de solvabilité pour couvrir les pertes exceptionnelles.

Dans la problématique de l'arbitrage rentabilité/solvabilité, on peut catégoriser un risque dit « réglementaire » qui peut prendre différentes formes au regard des besoins de rentabilité :

- Les risques que la réglementation (Solvabilité II, IFRS, ...) peut faire courir au secteur de l'assurance et de la réassurance,
- Les risques que d'autres réglementations (retraite, dépendance, etc.) peuvent faire courir au secteur de l'assurance,
- La façon d'appréhender les risques au titre d'une réglementation (par exemple Solvabilité II), et ses améliorations possibles.

Sont alors affectés :

- Les assurés : exclusion et/ou augmentation tarifaire,
- Les secteurs de l'offre sous-jacents par exemple le secteur médical ou de la construction à travers la responsabilité civile, l'Etat pour le financement de la retraite ou de la santé,
- Plus largement des pans entiers de l'économie : remise en question du financement de l'économie, private equity, immobilier, financement des sociétés cotées par les assureurs.

Le risque réglementaire est potentiellement le risque d'une restructuration importante du monde de l'assurance, ce qui peut avoir un effet sur les 145 000 personnes employées directement par les entreprises d'assurance (Source : étude emploi de la FFSA) soit environ 1% de la population employée.

Parallèlement, les entreprises bénéficiant du capital investissement des assurances représentent en tout 780000 emplois et 135 G euros de chiffres d'affaires (source AFIC). De plus, les entreprises financées par le capital investissement n'ont que peu accès à d'autres sources de fonds propres et les fonds eux-mêmes lèvent majoritairement en France.

Une réduction de l'investissement des assureurs aurait donc un effet très important sur l'activité économique en France.

4.2 Domaines d'Innovation Prioritaires

A. Mesure des risques, et plus particulièrement du risque de modèle

Le modèle n'est pas la réalité. Il se base sur une approche mathématique avec des hypothèses et des simplifications. Il est toujours nécessaire de maîtriser les limites et de préciser la validité des résultats

Le modèle est réalisé à une date donnée sur la base des informations connues lors de la construction du modèle. Or, la réalité peut évoluer très vite : changement de législation, nouveaux risques. Il est donc nécessaire de garantir la réactivité des modèles et s'assurer que le modèle peut être actualisé.

Par ailleurs, le modèle standard et l'architecture de Solvabilité II en général ont un regard spécifique des risques. Or ce regard peut ne pas aborder toutes les faces des risques.

Il existe aujourd'hui plusieurs réglementations. En conséquence, différentes approches sur l'évaluation de richesse des entreprises d'assurance existant et différentes évaluations du niveau de risques coexistant, il apparaît judicieux de pouvoir comparer les différentes évaluations.

B. La gestion du risque de gouvernance

La gouvernance désigne l'organisation des circuits de prise de décision, appuyée ou non sur des mécanismes décentralisés, avec un équilibre de pouvoirs basé sur un éventail de « contre-pouvoirs » ayant pour mission de garantir une certaine indépendance et une certaine durabilité des décisions.

L'appréciation de mécanismes de gouvernance mis en place tend aujourd'hui à faire partie de l'évaluation externe des entreprises et des organisations. Les mécanismes de régulation cherchent de plus en plus à qualifier voire à quantifier (ex : Solvabilité II, pilier 2 et 3) cet apport de la gouvernance.

Ces évaluations ont plusieurs points communs qu'il convient d'analyser. Elles sont en général (1) qualitatives, (2) basées sur une analyse comportementale et (3) liées à un scénario particulier.

Par exemple, le choix du mode d'intéressement (*incentives*) des traders a pu être considéré comme une des causes de la crise financière que nous traversons depuis 2008. Ce type d'argument est bien une appréciation qualitative d'un comportement individuel mettant en évidence l'arbitrage dans nos mécanismes de gouvernance entre un désir de gain à court terme et une nécessité de durabilité.

Du point de vue organisationnel, voire statutaire, la concentration des pouvoirs, effective ou supposée, présente aussi des risques dans certaines situations. Si une organisation centralisée n'est pas forcément synonyme de fraude ou de dérive, elle peut le devenir dans certaines situations, liées par exemple à la personnalité du dirigeant, ou plus exactement à sa propre exposition à certaines tentations. A l'inverse, une trop grande dispersion des pouvoirs peut dénaturer l'implication des parties prenantes et affaiblir leur responsabilité.

C'est pourquoi il paraît opportun de développer une recherche dont l'**objectif sera de disposer d'outils mathématiques de description et de simulation des modes de gouvernance, afin de tester leur robustesse dans certaines situations**. L'appréciation proposée cherchera à être causale, quantitative autant que possible, et, comme ci-dessus, liée à un ou plusieurs scénarios. Autrement dit, la conclusion portera plutôt sur la « sensibilité d'un mode de gouvernance à un scénario », plutôt que sur l'appréciation générale de ce mode de gouvernance.

☛ **Projet de modélisation de la gouvernance « Pillar Two »**

Concevoir et développer un outil de modélisation et de simulation, permettant de représenter des structures de gouvernance et des situations de risques, afin de simuler leur interaction et de tester la résilience de certaines organisations à des situations données.

En premier lieu, construction d'une typologie formalisée des modes de gouvernance. Cette typologie doit aller au-delà du simple descriptif des parties prenantes et rechercher à caractériser leurs intérêts, leurs comportements et leurs interactions, afin de pouvoir les modéliser à l'aide d'outil mathématiques appropriés : théorie des jeux, cindyniques, modèles causaux probabilistes, etc. Une application concrète devra permettre de tester et valider les modèles quantifiés et d'évaluer la pertinence de leur application par rapport aux exigences réglementaires.

C. Accès aux sources de financement

Avec l'application imminente de Solvabilité II apparaît un risque que les assureurs manquent d'investisseurs dans les fonds propres.

Le contexte est peu favorable pour les investisseurs généralistes pour financer des sociétés d'assurance.

Quelques opérations ont été effectuées par des fonds généralistes dans le passé mais,

- rentabilité générale des investissements difficilement en ligne avec les attentes des souscripteurs des fonds.
- Par ailleurs, l'incertitude actuelle sur les niveaux de fonds propres nécessaires peut réduire l'attractivité du secteur de l'assurance
- pour les mutuelles, seuls les quasi-fonds propres sont admissibles sans possibilité d'avoir de droits de vote
- technicité du métier impose un audit du process et du portefeuille.

En raison des nouvelles exigences de Solvabilité II, les assureurs français risquent de se désengager de certaines catégories d'investissement, voire de certains marchés, les fonds propres à disposition n'étant pas suffisants.

Dans ce contexte, certains acteurs proposent de mener une réflexion sur de nouveaux *business model*, face à l'évolution de la réglementation et à ses impacts, afin de minimiser l'exposition aux risques en vue de réduire les besoins en fonds propres, qui peut se faire en développant des mesures préventives à tous les niveaux (assurés, courtiers...) dans des domaines tels que la santé, la construction, la RC... mais aussi en limitant et ciblant les garanties.

De manière plus générale, une solution alternative à la création de nouveaux produits est la création d'une nouvelle organisation de l'activité d'assurance.

Partie III

**Créer les conditions pour libérer l'innovation dans
l'assurance**

I. La nécessité de réduire les barrières et les freins à l'innovation...

1. Freins internes (focalisation sur les marchés actuels plus qu'investissements R&D sur les marchés du futur, culture de gestion des risques, processus d'innovation à développer)

1.1 Capacité à convaincre du bien fondé de l'innovation

- Entre la prime à celui qui innove et celui qui va suivre de peu, la décision la plus facile est de se dire qu'en suivant les autres on prend moins de risques. Toute innovation comporte intrinsèquement un risque aléatoire qui doit être maîtrisé au mieux. Il existe peu d'expertise en process d'innovation, quel est l'état de l'art à ce sujet ?
- L'objectif est souvent de travailler sur sujets non suivis par ailleurs, avoir une idée, la tester rapidement (pilote, prototype) pour ne garder que la preuve du concept. La réactivité est précieuse. La légitimité ayant été acquise, les équipes viendront plus facilement soumettre leurs idées,
- Certaines structures ont de vrais succès sur l'animation d'une dynamique de l'innovation au sein de l'entreprise. En valorisant les bonnes pratiques et motivant les équipes à participer ce qui pose le sujet du jugement de la performance et de ses indicateurs. Il s'agit de bien identifier quels sont les critères d'évaluation qui favoriseront le changement et l'innovation,
- Les bonnes pratiques observées traduisent l'association de profils diversifiés (sociologues, philosophes, designers...) dans le process d'innovation.

1.2 Sous estimation des charges, délais et temps d'appropriation par les équipes

- La réflexion est valable pour les maîtrises d'œuvre et d'ouvrage, back et front office et les directions générales auprès desquelles une vraie pédagogie doit être faite concernant la mise en œuvre opérationnelle,
- Des difficultés apparaissent car il faut créer un terreau de l'innovation, capter l'attention et dégager un temps de réflexion alors que l'ensemble de l'énergie est concentré sur le court terme.

1.3 Freins liés aux sujets de formation/adaptation des équipes

- Globalement l'innovation "produit" est toujours plus facilement mise en œuvre que les process. Ces derniers suscitent plus de résistance car ils changent les modes opératoires,
- Les formations et leurs outils sont également à revisiter et les nouvelles attentes des assureurs doivent être redéfinies plus précisément au niveau des organismes formateurs.

1.4 Difficulté à intégrer les nouvelles possibilités générées par les technologies en fonction des impératifs de coûts ou d'architecture IT

Sujet qui concerne notamment les données qualitatives captées au sein d'outils collaboratifs, mais également l'accès à des données utiles appartenant à d'autres opérateurs (permettant des actions communes) ou l'impact du *cloud computing*.

1.5 Freins culturels ou subjectifs concernant certains sujets

- Capacité à exporter le savoir faire français (libre prestation de service.),
- Etudes sur attentes spécifiques et/ou affinitaires (offre dédiée à certains groupes communautaires, utilisation d'infos individuelles pour offre plus individualisée ou préventive /comportements à risques,...).

2. Freins externes (obstacles réglementaires, instabilité de la réglementation, difficulté d'accès aux données informations brutes, image de l'assurance,...)

2.1 Freins liés au marché de l'assurance : forte concurrence et maturité/saturation du marché

Avec l'augmentation de nombre de concurrent, il est devenu de plus en plus difficile de conserver un avantage distinctif et concurrentiel car il est très souvent repris par d'autres. Le monopole temporaire acquis par l'innovation vaut plus en termes d'image et de notoriété qu'en parts de marché. Non seulement parce que la demande est saturée en taux d'équipement (cas des garanties obligatoires) mais aussi parce que le renouvellement par tacite reconduction favorise l'inertie et la fidélité passive. En assurance vie, les pénalisations fiscales ne militent pas pour des transferts sur le stock. Sur les flux, il est difficile d'obtenir un arbitrage sauf à produire des offres présentant des différences radicales, ce que le marché, sa nature et les règles qui le contraignent dans son ensemble ne permet qu'assez peu.

2.2 Freins liés à la réglementation : exigences quantitatives (MCR et MSR), mais également issues des piliers II et III de Solvabilité II, réglementation propre aux produits financiers ou encore à certains domaines d'activité, jurisprudence et inflation juridique et judiciaire

La première cause de rejet d'une innovation réside souvent dans l'incompréhension. Les données rationnelles et fiables ne sont pas disponibles au moment de la décision - sinon il n'y aurait pas d'avantage concurrentiel. Le processus de traitement de l'incertitude née du concept innovant porte aussi sur la recevabilité de l'Institution dont le rôle touche aussi à l'appréciation du risque attaché à l'innovation. Si l'innovant s'échappe trop de son métier, en transformant par exemple en produit hybride une offre répondant à des logiques internes de nature différentes (comme le serait par exemple un produit qui combinerait du crédit, de l'épargne et de l'assurance), un problème de compétences émergerait.

II. à travers une démarche d'innovation collaborative adaptée au secteur de l'assurance et soutenue par son écosystème (pouvoirs publics, organisation professionnelles, etc.)

1. Une démarche et un processus d'innovation qui doivent être développés / professionnalisés

L'innovation est désormais considérée comme un enjeu stratégique pour les différents acteurs de l'assurance. En effet, dans un environnement de plus en plus instable et en évolution continue, les assureurs ont compris que seules se développeront les organisations qui sauront s'adapter en développant des réponses innovantes.

Ainsi, **le vrai enjeu pour les assureurs n'est pas de réussir une innovation (qui sera généralement copiée par la concurrence par la suite) mais plutôt de développer une « capacité d'innovation » supérieure à celle des autres acteurs.** C'est la capacité à réagir plus vite que les concurrents en sachant mettre en place plus rapidement des nouvelles réponses aux menaces et aux opportunités que l'on pourra maintenir durablement un avantage compétitif.

L'entreprise qui a réussi à développer une réelle capacité d'innovation en interne pourra l'utiliser non seulement pour développer des nouveaux produits et services, mais également pour améliorer ses processus de gestion, pour améliorer sa relation client, pour mettre en place des politiques RH plus attractives et performantes, ... Développer sa capacité d'innovation permet aussi d'améliorer son image en externe (entreprise moderne, dynamique) tout en motivant l'interne.

Cependant les organisations actuelles ont été bâties au cours des décennies passées selon le modèle taylorien, bien adapté à un environnement stable. Cette approche qui permet une grande productivité et une efficacité des opérations, rigidifie l'organisation et crée des silos fonctionnels hostiles à l'innovation.

Les dirigeants des groupes d'assurance, de plus en plus conscients de cette situation, ont commencé à engager de premières actions pour développer la capacité d'innovation de leur organisation. La première étape est généralement celle de la nomination d'un directeur de l'innovation.

Malheureusement, les dirigeants pensent trop souvent qu'il est suffisant de nommer un directeur de l'innovation pour que le problème soit réglé. Le problème est que – contrairement aux fonctions traditionnelles telles que le marketing, le commercial, la gestion, ... qui sont structurées à différents niveaux de l'organisation – la fonction « innovation » n'existe généralement pas dans l'organisation. En fait, ce n'est

que récemment que des cursus centrés sur l'innovation se sont mis en place et que des nouvelles fonctions ont commencé à émerger.

Dans ce cadre, le directeur innovation qui se trouve généralement « catapulté » dans son poste sans expérience préalable dans le domaine, se trouve isolé et sans relais dans le reste de l'organisation. Souvent rattaché à la direction générale, le risque est grand qu'il soit perçu par le reste de l'organisation comme le « fou du roi ». Peu écouté par des patrons des *business units* focalisés sur le fonctionnement de leur activité opérationnelle et peu enclins à voir entrer un élément perturbateur dans leur territoire, le directeur innovation aura tendance à se replier sur la réalisation d'études (veille, prospective,...) et le développement de quelques projets innovants qu'il porte lui-même (et dont l'impact restera limité par rapport à l'ensemble de l'activité du groupe), ou bien en simple organisateur d'un concours d'innovation annuel.

Or, l'utilité principale d'un directeur innovation est justement celle de réussir à faire évoluer l'organisation existante pour développer sa capacité d'innovation à tous les échelons. Sa proximité avec la direction générale doit lui permettre de définir les domaines d'innovation au service de la stratégie business. Il doit ensuite pouvoir disposer de relais dans les différentes unités opérationnelles qui puissent, en accord avec les patrons de *Business Units* concernées, animer des processus d'innovation au sein de celles-ci. Il doit enfin instaurer une relation partenariale avec les autres fonctions support : avec les RH pour intégrer des critères de sélection et d'évaluation favorisant l'innovation, avec la communication pour valoriser les initiatives innovantes en interne et en externe.

Ainsi, si les directions générales veulent vraiment développer la capacité d'innovation de leur entreprise, elles doivent donner les moyens nécessaires à leur direction innovation pour qu'elle puisse agir – au même titre que les autres fonctions (marketing, RH, audit/qualité,...) - à différents niveaux de l'organisation en collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés.

2. Une nécessaire démarche d'innovation collaborative qui est en train d'émerger dans l'assurance et qui doit être soutenue

Développer sa capacité d'innovation interne est aujourd'hui une condition nécessaire mais non suffisante pour rester compétitif. Il est désormais essentiel de savoir collaborer avec l'ensemble de son écosystème (fournisseurs, professionnels spécialisés, start-up innovantes, distributeurs, clients, pouvoirs publics, chercheurs, organismes divers et parfois même concurrents) pour développer efficacement des innovations et les diffuser le plus largement possible.

En fait, compte tenu de la complexité croissante des réglementations, des marchés, des besoins, des techniques et technologies disponibles, il n'est plus réaliste de penser que l'on peut disposer en interne de toutes les ressources et compétences nécessaires pour développer des innovations. L'innovation ouverte permet de mutualiser des ressources et d'accélérer l'invention de nouveaux produits ou services.

D'ailleurs, il ne faut pas oublier que l'innovation naît du brassage des mondes. C'est grâce à son écosystème et avec lui, qu'une organisation peut approfondir et renouveler la vision de son métier et de ses pratiques, pour être en phase avec les attentes du marché et les responsabilités grandissantes qui lui sont dévolues par la société.

C'est la raison pour laquelle, dans désormais tous les secteurs, les entreprises – des plus petites jusqu'au plus grandes – ont adopté le modèle de l'innovation collaborative, voire plus récemment de « l'innovation ouverte ».

La mise en place des Pôles de compétitivité s'inscrit dans cette tendance lourde et vise à mettre à disposition de différents secteurs d'activité des plateformes collaboratives de mise en synergie d'acteurs différents au service de l'innovation.

Le pôle FINANCE INNOVATION se situe ainsi tout naturellement comme catalyseur des acteurs de l'assurance dans leur effort d'innovation, qui n'ont pas culturellement et historiquement l'habitude de travailler ensemble dans ce domaine.

L'enthousiasme qu'a suscité cette initiative du pôle FINANCE INNOVATION pour fédérer tous les acteurs de l'assurance autour de l'innovation a dépassé toutes les attentes. Cela a montré qu'il existe la volonté de positionner la France comme un centre mondial de l'innovation dans l'assurance au service de la croissance durable.

Cela à condition que tous les acteurs de l'écosystème jouent le jeu :

- **Les professionnels de l'assurance** en travaillant ensemble, au moins dans les domaines précompétitifs (par exemple dans la mutualisation de certaines données de base, dans la construction de bonnes pratiques, ...),
- **Les académiques (Écoles, laboratoires de recherche, chaires de recherche)**, qui investissent leurs efforts pour avancer sur les Domaines d'Innovation Prioritaire identifiés, en lien avec les professionnels avec qui ils peuvent instaurer une nouvelle relation et un dialogue,
- **Les pouvoirs publics**, qui doivent soutenir cette volonté d'innovation collaborative à la fois directement (en soutenant les initiatives structurantes et indirectement, en créant les conditions (politiques, réglementaires,...) favorables à l'émergence des innovations et au positionnement de la France à l'avant-garde dans le domaine de l'assurance.

Les 9 actions structurantes que nous présentons ci-après et qui sont le fruit du travail collaboratif d'acteurs de différents horizons ont pour ambition de constituer une base pour aider à construire l'assurance de demain : une industrie innovante au service de la croissance durable de la nation.

Conclusion

La recherche en innovation déployée au sein des organisations vise le plus souvent à garder un avantage concurrentiel en termes de parts de marché et d'image. On peut donc s'attendre à ce que ces travaux ne soient pas partagés. En revanche, concernant les problématiques émergentes et non résolues ou des demandes exprimées qui n'arrivent à trouver des offres correspondantes, il faut concevoir des espaces coopératifs où l'intelligence collective peut faire émerger des analyses nouvelles et fixer d'autres axes de travail. Au-delà, le secteur en tant que « place » rencontre des difficultés liées à aux limites réglementaires ou à celles de l'approche actuarielle. A ce niveau, le partage des analyses, y compris et surtout avec les chercheurs doit être un ferment d'évolution.

Ainsi, le Pôle de compétitivité FINANCE INNOVATION ambitionne de jouer un rôle à l'intersection de ces sphères professionnelles, académiques et pouvoirs publics. Le présent Livre blanc s'inscrit dans une première expérience de mobilisation d'acteurs qui ne sont pas en contacts permanents et qui ont expérimenté eux-mêmes la découverte de bases consensuelles sur des problématiques partagées.

Cette démarche a débouché sur la proposition de 9 axes de travail qui font faire l'objet d'une étude quant aux modalités de leur mise en œuvre. Par ailleurs, l'équipe du pôle va lancer une réflexion sur la mise en place de dispositifs ciblés pour favoriser l'émergence de nouveaux concepts (appels à projets, ateliers, études de cas, ...) en vue de produire des projets innovants au sein de la filière assurance.

Partie IV

9 actions prioritaires à lancer dès maintenant

- 1 **Création d'un fonds d'investissement dédié pour les mutuelles et PME fonctionnant par prise de capital ou achat de titres participatifs subordonnés**
- 2 **Création d'une plateforme de collecte de données relative aux risques climatiques et à l'assurance du bâti (avis d'experts...)**
- 3 **Création d'une plateforme collaborative de collecte de données démographiques et de mise à disposition de ces données aux différents acteurs**
- 4 **Lancement d'une étude longitudinale sur la dépendance**
- 5 **Mise en place d'un Groupe de Travail chargé de mener une réflexion de place sur l'amélioration de la modélisation des risques et les outils à mettre en œuvre**
- 6 **Création d'un marché de la rente viagère**
- 7 **Créer un modèle opérationnel de gestion actif-passif des contrats eurodiversifiés**
- 8 **Mise en place d'une Fondation pour l'Intelligence Economique dans l'Assurance (FIEA)**
- 9 **Soutien à la démarche des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) Réflexion sur la mesure de la corrélation entre performance financière et intégration des critères ESG (Environnemental, Sociétal et Gouvernance)**

1. Création d'un fonds d'investissement dédié pour les mutuelles et PME fonctionnant par prise de capital ou achat de titres participatifs subordonnés

Contexte et enjeux

Pour la majorité des assureurs, la nouvelle réglementation impose non seulement d'immobiliser davantage de fonds propres mais aussi de consacrer plus de moyens à la gouvernance des risques. C'est un défi sans précédent à relever pour les dirigeants des petits organismes d'assurance : leur faible taille rend l'accès aux marchés des capitaux particulièrement difficile, leur laissant comme seule alternative de limiter certains investissements :

- du côté du développement commercial, de la création de produits jusqu'à l'installation de nouveaux points de vente ;
- du côté des placements financiers, des actions, jusqu'au *Private Equity* en passant par l'immobilier, ce qui risque à terme de rendre leurs produits moins compétitifs.

Sur le millier d'organismes français, les plus gros captent près de 130 milliards d'euros de chiffre d'affaires, tandis que les 97% restant se partagent 50 milliards d'euros. La nécessité du renforcement de leurs fonds propres prend ainsi un éclairage tout particulier : d'une part il est rendu nécessaire par la réglementation, d'autre part il se fait auprès de petites structures et comporte nécessairement une part de risques importante.

Or, les intervenants habituels du financement des PME ne sont pas nécessairement adaptés à la problématique de l'assurance :

- Les capitaux investisseurs généralistes ont des contraintes de rendement à satisfaire pour leurs souscripteurs qui sont incompatibles avec les rentabilités que peuvent offrir les petits organismes d'assurance ;
- Les structures bancaires sont quant à elles exclues car les sommes qu'elles pourraient apporter n'entrent pas dans les fonds propres exigés par la réglementation.

Contenu de l'action

Il est donc apparu que seul un opérateur spécialisé, à créer, pouvait remplir cette fonction. En effet, il doit :

- proposer une structuration juridique de ses interventions en capital ou titres subordonnés qui permette effectivement de renforcer les fonds propres des organismes d'assurance ;
- organiser le fonctionnement du fonds pour en faciliter la commercialisation auprès du public ;
- proposer un appui et une structuration aux gestionnaires de ces organismes facilitant l'intervention du fonds – due diligence et *reporting*.

Les facteurs clés de succès de ce projet résident dans :

- la connaissance de la gestion financière des organismes d'assurance ainsi que dans les modalités de fonctionnement de fonds de capital investissement ;
- l'ouverture du fonds à un nombre important d'organismes ;
- la commercialisation du fonds auprès de réseaux lui permettant d'acquérir une taille critique suffisante.

2. Création d'une plateforme de collecte de données relative aux risques climatiques et à l'assurance du bâti (avis d'experts...)

Contexte et enjeux

Les débats actuels sur les hypothèses de changement climatique, sans qu'il soit discuté ici de leur bien-fondé, ont fait prendre conscience aux acteurs économique de la nécessité de prendre en considération les phénomènes climatiques.

Les assureurs sont directement impactés par ces questions, en raison de leur rôle dans la sensibilisation, la gestion et la couverture des risques naturels (sans se limiter au seul régime de couverture des catastrophes naturelles).

L'assureur, à travers les garanties Dommages aux Biens pour le particulier, le professionnel et l'entreprise, est donc directement exposé.

Or la maîtrise des risques induits par le climat passe par une bonne connaissance à la fois des phénomènes naturels et de la nature des biens assurés.

Contenu de l'action

Cette action comporte deux volets :

Le premier, purement assurantiel, a pour but de parvenir à **une meilleure connaissance des risques climatiques et extrêmes** grâce à une collecte de données et à la surveillance à la fois des risques et de leurs coûts.

La plateforme aura pour but de centraliser des données assurantielles, publiques, et de toute autre source qui pourrait se révéler utile dans la connaissance des risques.

Il sera également intéressant de favoriser l'émergence **d'avis d'experts** sur la question des risques climatiques.

Le second volet quant à lui, étroitement lié au premier, concerne **l'impact sur les biens** (essentiellement sur les immeubles) **des risques climatiques, et les relations entre les assureurs et les professions du BTP**. Il est essentiel qu'une **collecte de donnée sur l'état du bâti** et de la construction en France soit menée, afin d'apporter une vue globale de la situation et d'améliorer la couverture de ces biens.

Par ailleurs le secteur du BTP connaît aujourd'hui des difficultés croissantes à s'assurer pour ses activités, et un travail en amont sur les questions de risques et d'assurabilité des constructions, des technologies et des matériaux apparaît nécessaire. Cette initiative permettrait également de travailler en amont avec les acteurs des nouvelles technologies (photovoltaïque, etc.) afin de veiller à leur assurabilité.

3. Création d'une plateforme collaborative de collecte de données démographiques et de mise à disposition de ces données aux différents acteurs.

Contexte et enjeux

S'il est souhaitable que des offres d'assurance comportent des garanties significatives, innovantes et durables, il faut en contrepartie que les fournisseurs de ces produits disposent **des informations complètes et fiables** (données et études notamment), pour pouvoir proposer des solutions adaptées à chaque phase de la vie, les tarifier, les provisionner et suivre les risques avec le plus de certitude possible.

Des études existent, et certains organismes disposent de données démographiques et médicales mais leur accès est rendu difficile par la confidentialité de ces organismes, la dispersion des informations, la non-connaissance des données disponibles ou des études réalisées.

Les conséquences de ce phénomène pourraient s'avérer très graves pour les acteurs de petite taille ou les nouveaux acteurs potentiels, dont l'expérience ne serait pas suffisamment significative et qui ont besoin d'une référence marché au plus juste au regard de Solvabilité II (sauf à constituer des provisions beaucoup plus importantes).

Contenu de l'action

Le but de cette action est de parvenir à **un réel partage des données sur la population assurée** qui viendrait compléter et affiner les données INSEE sur la population totale.

Cette initiative s'inscrit dans des pratiques qui sont observées dans certains pays (*Continuous Mortality Investigation Bureau* de la Grande Bretagne ou les instances de l'Institut canadien des actuaires parmi d'autres).

Il est proposé de mettre en place un **organisme collaboratif, avec l'aide des pouvoirs publics**, chargé de la collecte et l'analyse des données représentatives auquel les assureurs et mutuelles contribueraient et qui, par la suite, élaborerait des tables et suivrait l'évolution de l'expérience.

Par ailleurs, la mise à disposition de ressources pourrait de surcroît permettre au Bureau Commun d'Assurances Collectives (ou un autre organisme approprié) une refonte complète des tables actuelles d'incidence de l'incapacité et les lois de maintien et de passage associées.

Cette action pourrait être réalisée grâce à une incitation aux acteurs à partager leurs données.

4. Lancement d'une étude longitudinale sur la dépendance

Contexte et enjeux

La question de la couverture du risque dépendance est, depuis plusieurs mois, au cœur de l'actualité et plus particulièrement en raison des problématiques liées à son financement.

Le débat s'articule sur la double question de la nature de la prise en charge public de ce risque, et de l'intervention complémentaire de l'assureur privé.

Pour les assureurs, l'objectif est ici de développer une **meilleure connaissance du risque de dépendance et de son évolution dans le temps** par groupe socio-économique dans l'objectif d'améliorer l'offre assurantielle.

Contenu de l'action

A l'instar de l'étude HID, il est proposé de **mener une grande étude longitudinale relative à la dépendance** sur la population française. Cette étude s'inscrirait dans le temps avec un suivi sur plusieurs années d'un **échantillon significatif de personnes**.

L'échantillon de population, qui devra être représentatif de la population française et sa diversité, sera suivi au moyen de facteurs objectifs (âge, sexe, niveau de revenus, dernier statut professionnel (salarié, TNS...), lieu de résidence, tabagisme, historique de l'état de santé...).

Une segmentation selon des critères utilisables par les assureurs permettra une plus grande finesse dans les tarifs d'assurance proposés et donc une meilleure équité. L'information sur l'état de santé permettra d'anticiper les évolutions de la dépendance et d'étudier la dynamique de ce risque au niveau de la population française.

Les assureurs seraient associés dès la conception de l'étude pour que les résultats soient bien adaptés à une meilleure maîtrise des risques en assurance.

Il est important que l'état de dépendance soit évalué selon des critères fins et variés (ceux de la grille AGGIR et des AVQ) afin que les résultats soient utilisables même en cas d'évolution des définitions de la dépendance. Une attention particulière devra être portée aux dépendances d'origine neuro-dégénératives.

Les résultats seraient publiés **régulièrement** (base annuelle) et **largement diffusés**, à la fois sous un format agrégé et sous la forme de données détaillées mises à disposition des assureurs (données anonymes avec un niveau de détail le plus important possible) pour permettre à chacun d'envisager les produits sous le meilleur angle pour ses assurés.

Ils concerneraient aussi bien l'incidence de la dépendance que la durée passée dans cet état.

Une première étape dans le partage des informations déjà disponibles serait de se concerter avec les organismes concernés afin de publier des statistiques les plus complètes possibles sur l'octroi de l'APA.

5. Mise en place d'un Groupe de Travail chargé de mener une réflexion de place sur l'amélioration de la modélisation des risques et les outils à mettre en œuvre

Contexte et enjeux

La crise actuelle a été l'occasion de la remise en cause du système financier, notamment des modèles mathématiques utilisés par les acteurs, qui, par nature, sont composés d'hypothèses et de simplification. Ces modèles ne doivent pas être considérés comme une réalité.

Néanmoins leur utilisation est indispensable dans de nombreux domaines et plus particulièrement dans l'assurance.

En matière de gestion des risques, les modèles sont un outil incontournable, sans lesquels il serait impossible de gérer les risques majeurs, mais également les risques de fréquence, mais ils peuvent aussi se révéler une source d'erreurs s'ils ont été mal choisis, construits ou mal utilisés.

Contenu de l'action

Il est proposé de constituer un groupe de travail, à fondement universitaire et composés de manière mixte d'académiques et de professionnels de l'assurance, afin de réfléchir et de mettre en place une profonde étude des modèles utilisés par les compagnies d'assurance, de l'avancée de la recherche sur ces sujets et des pistes d'amélioration possibles.

Le champ d'étude de ce groupe de travail sera à déterminer en fonction de sa constitution et des besoins des professionnels, cependant des questions centrales ont d'ores et déjà été soulevées :

a) Le risque climatique

Modéliser les risques climatiques extrêmes, traduire des scénarii climatiques en aléas économiques, et affiner en termes géographiques et économiques les scénarii « cat » de Solvabilité II.

b) Le risque réglementaire :

Élaboration de critères permettant de modéliser les structures de gouvernance pour diagnostiquer les risques organisationnels et réduire les *add-on* (fonds propres supplémentaires) dans le cadre de l'application de Solvabilité II. (Chercheurs, universitaires, assureurs).

c) Le risque démographique

Mise à disposition de ressources permettant à un organisme de refondre les tables statistiques actuelles concernant la mortalité et la morbidité, et notamment les tables d'incidence de l'incapacité et les lois de maintien et de passage associées.

6. Création d'un marché de la rente viagère

La rente viagère constitue le complément de retraite par capitalisation indispensable dans un contexte où les régimes de retraite par répartition ne pourront vraisemblablement répondre que partiellement aux besoins de revenus d'un nombre croissant de retraités.

Pour autant, son développement reste encore bien trop limité au regard de l'enjeu, qui suppose une réelle mutation des comportements et l'émergence d'un véritable marché de la rente.

Une mutation d'une telle ampleur suppose d'agir conjointement tant aux niveaux réglementaire, technique que commercial.

Adapter le substrat réglementaire pour développer le marché de la rente

Même si le volet réglementaire ne fait pas à proprement partie du projet, il en constitue un catalyseur puissant. C'est pourquoi le Livre blanc a jugé utile de recenser les prérequis identifiés par la place, les principaux étant rappelés ci-dessous :

- Confirmer l'éligibilité des adhésions à un PERP à la fiscalité de droit commun de l'assurance vie (fiscalité des rentes viagères à titre onéreux)
- Mettre en place des passerelles pour créer une option de sortie en rente sécurisée, à partir d'un contrat d'assurance vie. Cette option pourrait s'exercer soit en restant au sein du contrat, soit en transférant vers un PERP, avec dans les deux cas un régime fiscal adapté, sans entraîner les conséquences fiscales d'un dénouement.
- Assouplir le cadre réglementaire du PERP en termes de gouvernance

Inventer une démarche commerciale innovante

→ Il est proposé de lancer un travail de recherche afin d'identifier les déterminants qui favorisent ou au contraire pénalisent la souscription de rentes, dans le cadre d'une démarche croisée mobilisant les ressources universitaires (analyse comportementale p.ex.) en vue de leur application à la vente.

Créer un marché secondaire de la rente

Le développement d'un marché de masse de la rente permettrait, et, en retour, serait favorisé, par le recours à des techniques financières et assurantielles innovantes consistant notamment en :

- la création d'un marché secondaire de la rente permettant d'alléger les contraintes pesant sur le créancier en lui ouvrant l'option du transfert
- la création de rentes aggravées (rentes adaptées aux personnes présentant un risque de santé aggravé)
- la mise au point d'outils de titrisation et d'instruments à terme à même par exemple de prémunir les acteurs contre les dérives de longévité

→ Il est proposé de recenser dans un souci de mise en œuvre opérationnelle les différents outils et techniques susceptibles d'être développés, en définissant les conditions, notamment techniques, réglementaires mais aussi sociétales, présidant à leur faisabilité.

7. Créer un modèle opérationnel de gestion actif-passif des contrats eurodiversifiés

Tant au regard des exigences prudentielles de Solvabilité II que des impératifs de financement de l'économie, les fonds eurodiversifiés se présentent comme un complément prometteur aux contrats multisupports.

Malgré sa création récente, ce cadre prudentiel peut aujourd'hui bénéficier des premiers retours d'expérience de la place. Les propositions d'adaptation sont donc rappelées ci-après.

Rappel des aménagements souhaitables du cadre réglementaire

L'eurodiversifié exige un investissement important lors du lancement du contrat (chaînes de traitement mais aussi investissement marketing). La recherche d'économies d'échelle favoriserait donc très significativement le développement de ce type de produit. Ces économies sont toutefois suspendues aux adaptations suivantes du cadre réglementaire :

- Donner au fonds eurodiversifié le statut d'un support à part entière au sein des contrats multi-supports en permettant le panachage des fonds eurodiversifiés avec les fonds euros au sein de ces contrats.
- Création de fonds eurodiversifiés éligibles simultanément à plusieurs contrats d'assurance vie (recherche d'économies d'échelle)

Modèle opérationnel de gestion actif passif

Le fonds eurodiversifié à garantie au terme constitue un support financier original, à mi-chemin entre le fonds en euros et l'unité de compte. Il appelle la mise en œuvre d'une gestion active passive spécifique, tenant compte tout à la fois de l'évolution d'un passif de nature obligataire évalué en valeur de marché, mais avec cependant certains tempéraments prudentiels, et d'un actif en complète valeur de marché.

Il se distingue en outre d'autres types de supports (comme les fonds à formule) par sa durée de vie potentiellement très longue, et le fait qu'il fait coexister en son sein de très nombreux engagements individuels de durations distinctes.

→ Il est proposé d'engager les travaux de recherche nécessaires à la mise au point un modèle de gestion actif-passif opérationnel, intégrant les dimensions rappelées ci-dessus et aidant au choix de l'allocation actif-passif et au suivi des risques sur les contrats eurodiversifiés comportant une garantie au terme.

8. Mise en place d'une Fondation pour l'Intelligence Economique dans l'Assurance (FIEA)

Contexte et enjeux

Pour faire face aux profonds changements actuels (économiques, sociétaux, humains), à l'évolution des risques et à l'augmentation des besoins des assurés, il est primordial de comprendre les grands enjeux de l'assurance, de son environnement, de sa réglementation et de ses opérateurs divers.

Cette prise de conscience permettra de rechercher des solutions performantes pour augmenter l'assurabilité, rendre accessible et financièrement viables les couvertures d'assurance face à des comportements de plus en plus mouvants, d'appréhender mieux et plus vite l'environnement européen et international de l'assurance et d'assurer une veille pour éviter de freiner l'innovation, réduire la croissance et la compétitivité.

Par ailleurs de nouveaux champs d'activités et des processus plus performants doivent être identifiés, en bénéficiant des avancées technologiques, de la recherche, afin de permettre une prise de risques à un coût acceptable par la société. Enfin la question de la dérégulation de l'emploi devra être soulevée, car elle peut conduire aujourd'hui à des changements organisationnels et humains, avec leurs problématiques d'adaptation professionnelle et de formation.

Contenu de l'action

Les acteurs ont fait part de leur volonté de confier à un groupe de travail l'élaboration d'un cahier des charges de la Fondation

La première action concrète sera par conséquent d'encadrer le rapprochement avec les assureurs qui ont commencé à travailler informellement sur l'intelligence économique dans l'assurance, ainsi qu'avec les chaires universitaires dont les travaux de recherche pourront contribuer à alimenter les réflexions de la Fondation.

La Fondation aura les objectifs suivants :

- **lancer un benchmark européen** et/ou mondial sur les pratiques, modèles et technologies innovants en assurance, ce afin d'étudier la manière dont les différentes thématiques identifiées sont traitées dans d'autres pays, notamment au sein de l'Union européenne,
- **réaliser une cartographie des acteurs avec les pistes d'innovations** en France, en Europe et à l'international avec pour objectif de diminuer les risques, défendre et promouvoir le modèle économique français de l'assurance.
- **faciliter les échanges Européens avec une qualification d'informations** portant sur l'environnement, les normes et standards, les marchés, la distribution, les acteurs, connaître le modèle économique / financier / technique, les offres / services ou les process de vente / gestion / distribution avec les meilleures pratiques. (Besoin fort pour les LPS).
- **exporter nos innovations en les valorisant** et éviter qu'à terme n'existe qu'un modèle dominant, « anglo-saxon ».

Le secteur de l'assurance, à travers cette action, tend à se mobiliser « toutes familles confondues » autour d'un projet qui répond à un vrai besoin de la profession et qui pourrait donner une longueur d'avance à la Place de Paris, tout en réaffirmant **la capacité des assureurs à mettre en œuvre un partenariat public/privé/social**.

Le volet recherche, en collaboration avec des chaires existantes ou à créer, permettra de **valoriser le savoir-faire de la France** et nos modèles d'innovation.

Enfin la Fondation **alimentera efficacement les organismes de formation en assurance** sur l'intelligence économique et stratégique, et se présentera comme un outil fort de communication sur l'assurance de demain et ses métiers (modernité, réponse aux réels besoins, innovation, qualité, transparence, sécurité et confiance).

9. Soutien à la démarche des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) Réflexion sur la mesure de la corrélation entre performance financière et intégration des critères ESG (Environnemental, Sociétal et Gouvernance)

Contexte et enjeux

« Favoriser une politique d'investissements responsables » constitue l'un des axes clés de la Charte Développement Durable de l'Association Française de l'Assurance (AFA) au travers de laquelle les membres de la FFSA et du GEMA ont formalisé, en 2009, leurs engagements en matière de développement durable.

En tant qu'investisseurs institutionnels, les assureurs ont le devoir d'agir au mieux des intérêts à long terme de leurs bénéficiaires. Dans ce rôle fiduciaire, les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise sont susceptibles d'influer sur la performance des portefeuilles d'investissement (à des degrés divers selon les entreprises, les secteurs, les régions, les classes d'actifs et le moment). Ainsi, l'adhésion aux PRI, qui comportent 6 engagements, notamment la prise en compte des enjeux ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements, peut permettre un meilleur alignement des valeurs des investisseurs avec les grands objectifs de la société.

En France, des investisseurs de long terme ont été précurseurs en termes d'ISR. Ainsi, l'ERAPF puis le FRR ont été pionniers en réalisant des appels d'offre en réservant une poche aux investissements ISR. Ces 2 structures, suivies quelques années après de la Caisse des Dépôts, Crédit Agricole Assurances et la MAIF ont signé les PRI qui comptent 743 signataires mais peu d'acteurs français de l'assurance. La prise en considération de critères extra-financiers dans les décisions d'investissement, qui peut traduire un alignement des investissements avec l'expression des préférences individuelles de l'investisseur, est également un moyen de se protéger contre les risques de long terme tels que les risques extrêmes.

Afin d'accélérer le retour du long terme, les assureurs ont un rôle moteur à jouer dans la dynamique en cours d'intégration accrue du filtre ESG dans les processus d'analyse et décisions d'investissement, de prise en compte systématique de ces critères dans la gestion d'actifs « mainstream », et de clarification du concept de l'ISR au caractère encore aujourd'hui flou et expérimental. En outre, les assureurs, qui comptent parmi les actionnaires les plus importants, pourraient renforcer leur rôle en matière d'engagement actionnarial afin d'influer sur le comportement des entreprises dans lesquelles ils sont investis.

Contenu de l'action

La promotion de l'ISR figure parmi les engagements du Grenelle de l'Environnement. Dans le prolongement de la loi « Grenelle 1 », l'article 82 du projet de loi « Grenelle 2 » portant engagement national pour l'environnement, demande aux sociétés de gestion d'explicitier, dans leur rapport annuel, les modalités d'intégration des critères ESG (environnement, social et de gouvernance) dans leur politique d'investissement.

Cette obligation pourrait être étendue aux investisseurs institutionnels conformément à la recommandation du rapport du groupe de travail Paris EUROPLACE « ISR », présidé par Antoine de SALINS, Membre du Directoire, FRR (mai 2008) consistant à encourager le principe de l'élaboration d'un reporting annuel public par les investisseurs sur la manière dont les critères ESG ont été pris en compte dans leurs décisions de placement, à l'instar de ce qui a été introduit dans d'autres législations européennes, par exemple britannique, ces dernières années. Ainsi, pour renforcer la « mise en mouvement » des investisseurs institutionnels dont le rôle décisif est incontestable, l'intervention du législateur serait souhaitable. Cette obligation de reporting ex post n'entraînerait aucune obligation de prendre en compte ces critères et, encore moins, de normaliser des critères ESG visés qui doivent rester de la responsabilité des

organes de décision compétents des investisseurs. Cette obligation de transparence donnerait lieu à un rapport communiqué à l'AG.

Parallèlement à l'action des Pouvoirs publics, et parmi les recommandations d'actions concrètes pour un soutien fort au développement de l'ISR, la recherche pourrait être approfondie sur le thème de la mesure de la corrélation entre performance financière et intégration des enjeux ESG. Actuellement les historiques de données ne sont pas suffisamment longs pour pouvoir conclure à une surperformance significative dans l'investissement dans des entreprises « vertueuses ». Poursuivre des travaux dans le domaine permettra de lever les freins liés aux coûts additionnels.

Annexes

1 - Projets ayant émergé dans les groupes de travail ou à l'occasion d'entretiens

1. **TANDEM, l'énergie des TPE-PME – Groupama**
2. **Création de fonds collectifs territoriaux – AEIP**
3. **Plateforme SOLVISEO – SOLVISION**
4. **Standard Storm Scenarios for Storm Solvency (S6) – Climpect**
5. **Climpect Climate Change INDEX (C3 INDEX) – Climpect**
6. **Vision Social - ALTO France**
7. **Carte électronique d'assurance - CareBridges International**
8. **Carnet de Bord Développement Durable (CBDD) - Syntec Ingénierie**
9. **Gestion des Risques liés au management des projets Complexes de génie Civil (GERMA)
– COTEBA**
10. **Micro-assurance responsabilisante en Inde - INTER AIDE**
11. **Fond monétaire solidaire « Les 3 sachets » - FINHOMINEM**
12. **PHOENIX - Institut Silverlife**
13. **AMISURE – TRIALOG**
14. **Carrières Jeunes - E.m Innovation S.A.S**
15. **ASSUR@PHONE - C2R**

PROJET	TANDEM, l'énergie des TPE-PME *
Porteur du projet	Erik Gendre-Ruel (erik.gendre-ruel@groupama.com)
Société	GROUPAMA SA
Activité	Assurances et services financiers
Date de création	1986, Création de la dénomination Groupama
<p>Description du projet</p> <p>* Le projet TANDEM a été labellisé par le Pôle FINANCE INNOVATION en juin 2010.</p> <p>La Direction Innovation de GROUPAMA, qui conduit de nombreux projets sur la TPE et la PME, s'est entouré d'experts¹ pour lancer un « Think Tank », afin de bâtir un nouveau modèle de distribution de produits et de services. <i>L'objectif est d'être un facilitateur afin que les TPE-PME se créent plus facilement, se développent plus rapidement et se transmettent dans de meilleures conditions.</i></p> <p>Le concept issu de ces travaux se nomme TANDEM.</p> <p><i>TANDEM allie des compétences existantes jusque là indépendantes pour proposer aux dirigeants : une offre globale de services, un parcours personnalisé et adapté, des services innovants lui apportant une forte valeur ajoutée dans le pilotage de son entreprise.</i></p> <p>Ce projet comporte quatre dimensions principales : économique grâce à sa capacité à générer de l'activité et de l'emploi, socio-professionnelle avec l'existence d'un lieu de référence où les professionnels peuvent se rencontrer et échanger, culturelle (partage de valeurs), territoriale et spatiale avec un lieu qui s'inscrit sur un territoire connecté à son tissu économique, encadre, encourage, accélère et favorise le développement de la TPE/PME.</p> <p>Le projet TANDEM vise les entreprises de 0 à 19 salariés installées sur le territoire français. Elles représentent, tous secteurs, un total de 2 893 201 entreprises.</p> <p>TANDEM alliera des compétences existantes mais jusque là indépendantes pour proposer aux dirigeants des offres simples à la carte ou sous forme de packs, qui répondront à ses besoins tout au long du cycle de vie de son entreprise (pack création, croissance, transmission, communication...).</p> <p>Caractère innovant du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le projet TANDEM, innove via 4 axes essentiels : ➤ Rassembler dans un même lieu des équipes d'experts pluridisciplinaires et proposer à l'entrepreneur une offre innovante et multidisciplinaire qui se positionne comme « l'accélérateur de réussite entrepreneuriale des TPE/PME », ➤ Désenclaver l'entrepreneur dans un cadre architectural favorisant l'échange avec un réseau social, ➤ Assurer un accueil personnalisé et inédit au dirigeant, réaliser un pré-diagnostic avec les premiers conseils et un accompagnement de son projet, ➤ Faciliter la créativité et l'émergence de nouveaux produits et services grâce à un environnement et show room innovation. 	

PROJET	Création de fonds collectifs territoriaux
Porteur du projet	Bruno GABELLIERI –AEIP (bruno.gabellieri@aprionis.fr)
Description du projet	
<p>Si l'on étudie le Marché Européen, des innovations sociales sont apparues suite à des réformes au niveau national ou à des initiatives des Régions au sens européen du terme. Bruno GABELLIERI, Secrétaire Général de l'AEIP et Directeur de la Communication et des Relations Extérieures du groupe Aprionis, a présenté les accords paritaires de retraite mis en place dans le cadre des régions en Italie et en Europe, entre les partenaires sociaux avec le concours souvent de la Région. Ces fonds collectifs territoriaux sont possibles en France à partir du PERCO Interentreprises. Cela peut permettre à la Région de développer un Capital Risque Régional. On peut imaginer la capacité pour ces fonds de s'interconnecter sur des niches d'investissements territoriaux. Les italiens font du capital risque pour financer des projets d'infrastructures, aéroportuaires, hôpitaux... Il suffit de trouver les bons véhicules financiers. Pour la France, il conviendrait d'approfondir la possibilité pour les régions (ou les départements) d'émettre des emprunts obligataires visant à ces objectifs. Ultérieurement, il faudrait imaginer des souscriptions croisées à ces émissions obligataires pour respecter les règles de dispersion des risques d'investissements tout en multipliant les sources de financement des projets.</p>	

PROJET	Plateforme SOLVISEO *
Porteur du projet	Claude MOMBO-BAROS (claude.mombo-baros@wanadoo.fr)
SOCIÉTÉ PORTEUSE	SOLVISEO
Activité	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
Date de création	06/03/2008
Description du projet	
<p>* Le projet PLATEFORME SOLVISEO a été labellisé par le Pôle FINANCE INNOVATION en mai 2010.</p> <p>Il porte sur une solution de mise en conformité à Solvabilité 2 basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une suite de logiciels décomposée en 4 étages - Données : la gestion des données, l'historisation, les statistiques - Modélisation : la modélisation et les calculs actuariels et financiers - Reporting : le reporting réglementaire et tactique - Pilotage : la cartographie dynamique des risques et le système d'alerte - un accompagnement sous forme de missions de conseil <p>La PLATEFORME SOLVISEO permet d'offrir, quasiment clé en main, un outil complet de pilotage des risques.</p>	
Caractère innovant du projet	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Couverture fonctionnelle de la plateforme qui englobe la gestion de données, le calcul standard, le reporting et le pilotage des risques. ➤ La plateforme cible les assureurs de taille moyenne ne pouvant pas mettre en œuvre des solutions lourdes et coûteuses 	

PROJET:	Standard Storm Stress Scenarios for Storm Solvancy (S6)
Porteur du projet	Harilaos LOUKOS (hl@climpact.com)
Société :	Climpact
Activité :	Business Intelligence Climatique
Date de création :	2003
<p><u>Description du projet</u></p> <p>Aujourd'hui chacun des assureurs européens évalue individuellement l'exposition de son portefeuille de couvertures d'assurances tempêtes. Pour cela, les acteurs utilisent soit des modèles internes soit des logiciels du marché. Ces approches donnent des réponses divergentes étant donné les incertitudes sur les champs de vent / temps de retour et la relation vent-dommages propre à chaque outil.</p> <p>L'objectif du projet est de fournir des scénarios « standards » de vents extrêmes pour l'évaluation de l'exposition aux risques « tempêtes » des portefeuilles des assureurs européens dans le cadre de Solvabilité 2. Ces scénarios seront élaborés à partir des résultats disponibles de la recherche fondamentale européenne dans une optique de « synthèse » et d'adaptation aux besoins de la profession. Cette normalisation contribuera à une équité de traitement des acteurs et à faciliter la tâche du législateur et des auditeurs.</p>	

PROJET	Climpact Climate Change INDEX (C3 INDEX) *
Porteur du projet :	Harilaos LOUKOS (hl@climpact.com)
Société :	Climpact
Activité :	Business Intelligence Climatique
Date de création :	2003
<p><u>Description du projet</u></p> <p>* Le projet C3 INDEX a été labellisé par le Pôle FINANCE INNOVATION en juin 2010.</p> <p>Les gestionnaires d'actifs et les investisseurs institutionnels sont aujourd'hui préoccupés du risque que peut représenter le changement climatique sur la valeur des entreprises. L'objectif du projet est de mettre à disposition des gestionnaires d'actifs des indicateurs synthétisant le risque des entreprises cotées liés aux modifications climatiques futures. Ces risques peuvent se décomposer en trois catégories:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque liés aux évènements extrêmes : le changement climatique va modifier la fréquence et/ou l'intensité des événements extrêmes et changer ainsi le profil de risque d'une région avec des conséquences directes sur l'exposition matérielle de chaque entreprise suivant son implantation géographique. - Risque de coût de fonctionnement : les modifications climatiques peuvent impacter les frais de maintenance et/ou l'approvisionnement en matières premières des entreprises, dont la plupart ont désormais une chaîne logistique mondialisée. - Risque produit : les modifications des conditions climatiques peuvent favoriser ou défavoriser la demande de certains produits et jouer ainsi sur le potentiel de marché affectant ainsi la valeur long terme des sociétés qui les produisent. 	

PROJET	Vision Social
Porteur du projet	Christian THIAVILLE (cthiaville@alto-france.fr)
Société	ALTO (labellisée entreprise innovante par OSEO)
Activité	Bureau d'étude en ingénierie en Ressources Humaines
Date de création	01/01/1999
Description du projet	
<p>Vision SOCIAL fourni une nouvelle offre de produits et de services innovants en matière de gestion préventive des conditions de travail, accessible et performante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprises, enjeux stratégiques et économiques (Réduction des Risques Professionnels) - Salariés, bénéficiant de meilleures conditions de travail (Equilibre Vie Professionnelle et Personnelle) - Cie d'Assurance, garantir des prestations de qualité (Maîtrise Contrats de Santé et de Prévoyance) <p>Vision SOCIAL plateforme de services modernes et attractifs : site extranet, supports de communication, logiciels d'évaluation et de simulation multicanaux, Kits de prévention. Vision SOCIAL s'inscrit dans le Plan de Santé au Travail (2010-2014), axe 1 : Amélioration de la connaissance en santé au travail.</p>	
Caractère innovant du projet	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ R&D en ingénierie RH (Aide à la décision, moteur expert : diagnostic, post-diagnostic) ➤ Concept novateur avec usage 2D, 3D SERIOUS GAMES, Clips Vidéo, Design ➤ Collaborer avec enseignants chercheurs (CNRS), réseau des préventeurs et l'Afsset ➤ Modélisation prédictive et cognitive sur les addictions et sur les risques professionnels 	

PROJET	Carte électronique d'assurance *
Porteur du projet	Robert Carle-Empereur (rce@carebridges.com)
Société :	CareBridges International (CBI SAS)
Activité :	Faciliter l'accès aux soins de santé à l'étranger par la tiers-payant santé généralisée, fournir des sources d'économie aux professionnels de la santé et valoriser leur marque.
Date de création :	01/08/2009
Description du projet	
<p>* Le projet Carte électronique d'assurance a été labellisé par le Pôle FINANCE INNOVATION en janvier 2010. Par le déploiement de l'innovation de la carte électronique d'assurance santé, nous offrons le tiers-payant santé aux étrangers, en s'appuyant sur l'offre de services de proximité de sociétés d'assurance santé partenaires. Chaque client bénéficie de la force de négociation et des accords tarifaires des autres partenaires, dans leur pays respectif. Concrètement, un usagé qui voyage à l'étranger devient de facto un assuré du partenaire du pays visité. Cet objectif implique la reconnaissance de l'usagé par les Professionnels de Santé, comme un assuré local. Le professionnel de santé ne peut reconnaître son patient que par la visualisation d'une carte d'assurance locale. Pour ce faire, nous avons innové une solution propre à CBI SAS: la carte électronique d'assurance livrée sur Internet, sur fax et sur le téléphone cellulaire, sous la forme d'un « MMS ».</p>	
Économie du système	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduction moyenne de 15 à 25% de la facture hospitalière, à l'étranger. ➤ Accès à l'offre de soins ambulatoire et hospitalière à l'étranger, avec le tiers-payant intégré. 	

PROJET	CBDD
Porteur du projet	Karine LEVERGER / Jean FELIX / Patrick PERRET (COTEBA)
Société :	Syntec Ingénierie, accompagnée de cabinets d'ingénierie (COTEBA, IOSIS, INGEROP, SETEC, INEXIA-Ingénierie, ...)
Activité :	Syndicat professionnel
Description du projet	
L'objectif du CBDD© est de faciliter la mise en perspective par les donneurs d'ordre de leur démarche Développement Durable.	
Le Carnet de Bord Développement Durable est un support méthodologique , composé d'un ensemble de tableaux permettant de définir puis de suivre des objectifs et enjeux au regard du développement durable , spécifiques et pendant toute la vie d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages/équipements.	
Caractère innovant du projet	
Créer un portail d'entrée Développement Durable.	
Le CBDD a été élaboré en collaboration avec le CSTB – Comité Scientifique et Technique du Bâtiment et l'AITF – Association des Ingénieurs Territoriaux de France et le CBDD a fait l'objet de réunions de travail avec le MEEDDM pour aboutir à la signature le 12/02/2010 de l'Engagement Volontaire entre SYNTEC INGENIERIE et la SECRETAIRE D'ÉTAT EN CHARGE DE L'ÉCOLOGIE : le CBDD est l'un des fondements majeurs de cet engagement comme outil de pilotage auprès des Maîtres d'ouvrage de la mise en œuvre de la politique de développement durable.	

PROJET	GERMA
Porteur du projet	Patrick PERRET (patrick.perret@coteba.com)
Société :	COTEBA avec 7 partenaires : 3 autres cabinets d'Ingénierie - EGIS, IOSIS, COYNE et BELLIER (Tractebel Engineering), 1 entreprise – VINCI CONSTRUCTION France, 3 laboratoires de recherche – LEESU de l'Université de PARIS-EST MARNE-LA-VALLEE, BORDEAUX 1, le GRID – Groupe de recherche sur le Risque, l'Information et la Décision (ENSAM / ESTP / IAE)
Activité :	Ingénierie de la Construction et Management de projets pour COTEBA
Date de création :	1961 (COTEBA)
Description du projet	
G Estion des Risques liés au M anagement des projets complexes de Génie Civil et Urbain. Le projet GERMA vise à inciter tous les acteurs à prendre en compte la dimension Risque de leur projet pour mieux appréhender les causes de risques et diminuer la sinistralité des projets. C'est un marché nouveau, générateur d'emplois et d'améliorations de rentabilité.	
Ainsi, les sociétés d'assurance en agissant directement sur le coût des primes inciteraient les acteurs à étudier de plus près ce poste de charge et à faire baisser la sinistralité des projets, d'où 3 idées phares concernant un nouveau positionnement de ces sociétés sur ce domaine à l'aide de cabinets d'ingénierie à haute valeur ajoutée :	
Développer au sein des assureurs un rôle d'experts chargés de vérifier la compétence des intervenants.	
Création de « Bureaux d'Ingénierie du Risque » (B.I.R.) - structures « hybrides ».	
Dans le prolongement de cette démarche, un « Observatoire des risques » serait créé.	

PROJET	MICRO-ASSURANCE RESPONSABILISANTE EN INDE
Porteur du projet	Anne-Claire HAY (anne-claire.hay@interaide.org)
Société :	INTER AIDE
Activité :	Association de Solidarité internationale
Date de création :	1980
Description du projet	
<p>Le but de ce projet est de procurer une protection sociale aux travailleurs pauvres vivant dans des quartiers défavorisés. Les assurés sont accompagnés et couverts en cas d'hospitalisation, ils bénéficient de services de prévention et de réduction des coûts de santé ambulatoire pour moins de 2 € par an par personne. Le projet passe par la responsabilisation des groupes/communautés, une expertise d'assurance vulgarisée, et une accessibilité (centre d'appel santé et de gestion, réseau de prestataires de soins conventionnés).</p> <p>Les contributions collectées sont réparties entre le fond de sinistres gérés par les membres des caisses de solidarité santé et les frais administratifs et de prestations d'assurance santé pour les membres. Grâce à un modèle de gestion responsabilisant, le ratio Sinistre/cotisations est maîtrisé.</p>	

PROJET	Fond monétaire solidaire « les 3 sachets »
Porteur du projet	Xavier de BAYSER (xavier.de-bayser@ideam.fr)
Société :	FINHOMINEM (société en cours de création)
Activité :	Société de gestion fond commun de placements à risques solidaire
Date de création :	en cours de création
Description du projet	
<p>Un fond commun de placement destiné aux compagnies d'assurance leur permettant de commencer à s'investir sur le social business et à se familiariser, ainsi que de comprendre l'intérêt à la fois social et économique de la solvabilisation de la « base of the pyramide ». Il s'agit d'un fond investit en produit monétaire ou obligataire court à 90% les 10% restants étant investis dans un SCPR solidaire, étant investit lui-même dans des sociétés dédiées à la résolution de problèmes importants :</p> <p>la faim dans le monde, la malnutrition et les problèmes climatiques. Chacune des sociétés étant fondé sur l'idée que de petites causes peuvent produire de grands effets.</p> <p>De cette façon là, l'investisseur connaît clairement l'impact produit par un tel investissement.</p>	

PROJET	PHOENIX
Porteur du projet	Bruno RIVALS (delegue@silverlife-institute.com)
Société :	Institut SilverLife
Activité :	Centre de recherche sur l'économie du vieillissement
Date de création :	2005
Description du projet	
<p>Le projet piloté par Gilles DUTHIL (enseignant, consultant) avec l'aide de Noelle BOGUREAU et Pierre LAVERSANNE (actuaire conseil) vise à construire, en lien avec la future loi sur le 5^{ème} risque, un outil de calcul partagé.</p> <p>Le constat a été fait de l'absence de données disponibles en matière de risque dépendance tant dans la sphère publique que dans la sphère privée (hors bases actuarielles des réassureurs issues du marché nord-américain).</p> <p>Les seules données disponibles en mode ouvert sont celles issues des enquêtes de population INSEE (ex enquête HID Handicap Incapacité Dépendance) ou des projections faites par la DREES.</p> <p>L'enjeu est donc de créer les conditions d'un diagnostic partagé, et de constituer les bases réglementaires de l'assurance dépendance (en lien avec le 5^{ème} risque).</p> <p>Le projet se déroulera en trois étapes (entre octobre 2010 et juin 2012) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - collecte, exploitation des données sur le 5^{ème} risque - constitution de cohortes homogènes - construction d'un outil de calcul partagé - définition des applications possibles (produits standards ou quasi-standards) pour les différents acteurs (assureurs, et autres organismes de protection sociale, partenaires sociaux, collectivités...) 	

PROJET	AMISURE
Porteur du projet	Bruno JEAN-BART (bruno.jean-bart@trialog.com)
Société :	TRIALOG
Activité :	Conseil en innovation des systèmes
Date de création :	11/05/1987
Description du projet	
<p>Le projet a pour but d'étudier les modèles économiques technologiques et financiers pour les offres de services de proximité à l'intention des personnes dépendantes et des aidants familiaux dans le but d'augmenter la qualité de leur vie à domicile.</p> <p>Le projet apportera des ruptures dans la vision actuelle des modèles économiques tant au niveau des organisations opérationnelles aidant au maintien à domicile qu'à celui des organisations du financement. Les pistes d'études sur le modèle économique sont (1) de favoriser « l'industrialisation » des services à la personne afin de les déployer grâce à une architecture TIC générique, (2) d'augmenter la valeur à long terme et non plus à fonds perdus des contrats d'assurance dépendances, (3) de trouver des accords juridiques et financiers où le centre de gravité est la famille, (4) de créer des produits hybrides entre banque et assurance. Sur le plan de l'organisation opérationnelle, il est envisagé de tester de nouveaux métiers tels que des coordinateurs de proximité pour proposer aux personnes dépendantes un bouquet exhaustif de services.</p>	

PROJET	Carrières Jeunes
Porteur du projet	Eric MUZARD (eric.muzard@em-innovation.fr)
Société :	E.m Innovation S.A.S
Activité :	Conception et lancement de projets innovants / Domaines : Assurance – Emploi - Technologies
Date de création :	24 novembre 2009
Description du projet	
<p>Carrières Jeunes permet aux 14 à 25 ans de construire un chemin professionnel, d'éviter les échecs durant leurs études et d'obtenir rapidement un premier emploi épanouissant. Les utilisateurs sont les collégiens, les lycéens, les étudiants et les jeunes en recherche de premier emploi, ainsi que leurs parents.</p> <p>CJ est une APPLICATION WEB simple, directe, ludique, exploitant le principe du fil conducteur grâce à sa fonction GPS. Sa fonction PORTAIL DES PORTAILS propose au jeune les solutions les plus efficaces au bon moment, qu'elles soient publiques ou privées. CJ facilite également un dialogue positif entre le jeune et ses parents. Il privilégie les métiers à forts débouchés et adaptés à sa personnalité.</p> <p>Proposé à un tarif très faible ou offert en inclusion sous forme de PRODUIT D'ASSISTANCE et D'ASSURANCE, le service est distribué via les compagnies d'assurance, de prévoyance, les assistants, les banques, les institutionnels et les comités d'entreprise.</p> <p>Adecco se propose d'être partenaire en apportant au projet ses solutions « PREMIER EMPLOI JEUNE ».</p>	

PROJET	ASSUR@PHONE
Porteur du projet	Christophe ZELLER (czeller@c2rconseil.fr)
Société :	C2R
Activité :	Grossiste en courtage d'assurance de produits innovants
Date de création :	29/10/2007
Description du projet	
<p>Créer une application sur Smartphone pour permettre la souscription «en live» et en quelques minutes d'une assurance Multirisque Habitation, permettant notamment le «0 papier».</p> <p>Ce nouveau produit est ciblé sur une clientèle d'étudiants et adapté à leurs besoins.</p> <p>De nos jours, surtout pour les 450.000 étudiants qui ne sont pas logés dans leur famille ou amis, la recherche d'un appartement rime souvent avec «DIFFICULTÉS». En effet, une fois l'appartement trouvé, il faut déposer le plus rapidement possible auprès du bailleur un dossier dans lequel sont à présenter un grand nombre de documents afin de sécuriser le bailleur.</p> <p>Notre solution pour que le dossier soit le seul retenu → ASSURER INSTANTANEMENT LE BIEN.</p> <p>Le locataire et le bailleur/propriétaire reçoivent immédiatement l'attestation d'assurance par mail.</p> <p>En plus d'être innovant et pratique, le produit d'assurance Assur@phone s'adapte aux besoins des assurés. En effet, des options peuvent être souscrites pour renforcer les garanties particulièrement utiles aux étudiants : ordinateur portable ou non, téléphone mobile, téléviseur. Plus besoin de souscrire une assurance excessivement onéreuse lors de l'achat du matériel. Tout est inclus dans ce produit « Spécial Étudiants ».</p>	

Remerciements

Pilotage du Projet



Mme Joëlle DURIEUX,
Secrétaire Général
Pôle FINANCE INNOVATION



M. Roberto BOLELLI,
Directeur, Expert en Management
de l'Innovation
CM International



Mlle Noémie KOECHLIN,
Etudiante en Master 218 - Assurance et
Gestion du Risque à Paris Dauphine

Animation des Groupes de Travail



M. Valéry JOST,
Directeur Technique et Marketing
Produits AGIPI
Groupe de travail
« Nouveaux Produits et Services »



Mme Vanessa MENDEZ,
Directeur Adjoint de la Communication
Paris EUROPLACE
Groupe de Travail « Développement
Durable »

Assistés de



Mme Patricia EGARD,
Fondatrice d'Ever Up,
*Conseil en Stratégie et Innovation
pour les Services Financiers*



M. Gérard TISSIER,
Conseiller en Innovation
Senior Strategic
*Enrichissement des débats et apports
rédactionnels*



Mme Brigitte PASQUELIN,
Fondatrice - AgaSente
*Enrichissement des débats et apports
rédactionnels*



Mme Corinne OREMUS,
Consultante Distribution Services
Financiers et NTICs
Groupe de Travail « Technologies
& Multicanal »



M. Claude MOMBO-BAROS,
Gérant - Solviseo
Groupe de Travail « Gestion des risques »

Nous remercions également pour leur contribution efficace en matière de coordination et logistique Cécile Paillat, étudiante Toulouse Business School et Valentin Beuzart, étudiant en mathématiques appliquées.

Remerciements

Ont contribué à l'élaboration du Livre Blanc

Mme Josianne AGARD	AAZ Conseil
M. Romain DURAND	ACTUARIS
M. Philippe TOURNEUR	AEFCRM
M. Bruno GABELLIERI	AEIP
M. Jean-Pierre GRIMAUD	AF2i
M. Philippe HAUDEVILLE	AF2i
M. Laurent COPPENS	AFI Europe
Mme Brigitte PASQUELIN	AgaSente
Mme Marie DEBOOSERE	AG2R La Mondiale
M. Alain GAJAN	AG2R La Mondiale
Mme Delphine LALU	AG2R La Mondiale
Mme Clémence MOULLOT	Agicam
M. Patrick VIALLANEX	Agicam
M. Claude FATH	Agipi
M. Valéry JOST	Agipi
M. Jean-Yves BERNARD	AGORA SEARCH
M. David DIAMOND	Allianz
Mme Estelle BECUWE	Axa
M. Mathieu CHOUX	Axa
Mme Pauline de MONTGOLFIER	Axa
M. Jean-Sébastien LAGACE	Axa
M. Benoît COUGNAUD	Azurris
M. Pierre de VILLENEUVE	BNPP Assurances
M. Jean-Pierre LEGRAND	BNPP Assurances
M. Eric CLIN	Cap Digital
M. Philippe ROY	Cap Digital
Mme Catherine VIALONGA	Carac
M. Robert CARLE-EMPEREUR	CareBridges International
M. Pierre MICHEL	CCR
M. Laurent MONTADOR	CCR
M. Pierre-Henri COMBLE	Cegedim
M. Jean-Hervé LORENZI	Cercle des Economistes
M. Michel BAUDOIN	CGDD MEEDDM
Mme Céline GRISLAIN-LETREMY	CGDD MEEDDM
Mme Sarah QUATRESOUS	CGDD MEEDDM
M. Abdou CISSE	CISCO Consulting
M. Harilaos LOUKOS	Climpact
M. Roberto BOLELLI	CM International
M. Marc DESFORGES	CM International
M. François EWALD	CNAM
Mme Dorothée de KERMADEC-COURSON	CNP Assurances
M. Jean-Michel OUDJANI	CNP Assurances
Mme Marie-Hélène SEGUY	CNP Assurances
Mme Elisabeth FOURNIER	CNP Assurances
M. Antoine FROMENTEZE	CNP Assurances

M. Christophe PRESCHEZ	CNP Assurances
M. Dominique TREBUCHET	CNP Assurances
M. Gérard TISSIER	Conseil en innovation - Senior stratégique
Mme Corinne OREMUS	Consultante distribution services financiers et NTICs
M. Patrick PERRET	Coteba
M. Jehan de CASTET	Courtanet
M. Dominique LEBEAU	COVEA
Mme Sophie PATURLE	Demeter Partners
M. Philippe DIETRICH	DIETRICH Consulting
M. Olivier LECOMTE	Ecole Centrale Paris
M. Philippe FOULQUIER	EDHEC
M. Samuel SENDER	EDHEC
M. Jean-Jacques FADEUILHE	Egis
M. Patrick NAÏM	Elseware
Mme Caroline AUBERT	ELYKSIR
M. Erik CHRISTIANSEN	ERAPF
M. François LONGIN	ESSEC
Mme Patricia EGARD	Ever up
M. Jean BERTHON	FAIDER
Mme Joëlle BONNEFOY	FFSA
M. Jean-François LEQUOY	FFSA
M. Stéphane PENET	FFSA
M. Sylvain VIRET	Finenza
M. Yannick BONNET	GEMA
Mme Isabelle TAMPIGNY	GEMA
M. Xavier BOILEAU	Generali
M. Valérie DRAY	Generali
M. Stéphane MENART	Generali
M. Jean-Paul YDRAULT	Groupama
M. Olivier PEYRAT	Groupe AFNOR France
M. Michel DUPUYDAUBY	Groupe MACSF
Mme Anouk DUPENT	Groupe Mornay
M. Eddy VANBENEDEN	Guy Carpenter
M. Jean-Pierre WIEDMER	HSBC France Assurances
M. Xavier de BAYSER	IDEAM
Mme Marie-Hélène COLLIAS	IDSANTE
M. Gérard LEBESCHU	IFPASS
M. Patrick WARIN	IFPASS
M. Stéphane BUTTIGIEG	Institut Louis Bachelier (ILB) – PREC
M. François-Xavier COURMONT	Inservio
M. Nacer MECHRI	Inservio
M. Bruno RIVALS	Institut SILVERLIFE
M. Kamel BOUDJEMA	KW Conseil
Mme Thérèse-Françoise LEFEBVRE	La Banque Postale
M. Jacques de BAUDUS	La Lettre de l'Assurance
M. Serge DAROLLES	LYXOR Asset Management
M. Etienne COUTURIER	MAAF
M. Gilles NORMAND	MAAF
M. François-Xavier HAY	Macif
M. Florent MOREL	Macif
M. Emmanuel SOULIAS	Macif
M. Eric VAN LA BECK	Macif Gestion
M. Philippe PICARD	MACSF
M. Pierre BOUGEARD	MAIF
M. Anthony PYCKE	MBA Enass
M. Jean-Marc SEGUIER	MCD
M. Gaëtan RUDANT	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi , DGCIS

M. Bernard DURAND	MMA
M. Jean-Christophe CACHEUX	Modac
M. David DUBOIS	Munich Ré
M. Christophe BOULANGER	MutRé
M. Olivier RAIMBAULT	Mutuelle Bleue
Mme Martine VAREILLES	Mutuelle Générale
M. Christophe LEPAPE	Natixis
M. Christophe BAUDRY	Nomura Banque
Mme Laure de MONTESQUIEU	Observatoire Dépendance de la SCOR
M. Charles SOULARD	Ofivalmo
Mme Vanessa MENDEZ	Paris EUROPLACE
M. Arnaud de BRESSON	Paris EUROPLACE / Pôle FINANCE INOVATION
M. Emmanuel BECACHE	Partner Re
Mme Bridget BROWNE	Partner Re
M. Franck PINETTE	Partner Re
M. Olivier HAXAIRE	Pôle Advancity
Mme Joëlle DURIEUX	Pôle FINANCE INNOVATION
Mme Noémie KOECHLIN	Pôle FINANCE INNOVATION
M. Richard BIAGIONI	Pôle Risques
M. Eric BODIN	Predica
M. Michel MERCIER	Prylos
M. Jean-Marc NICOLAS	Quatrem
M. Laurent CAILLET	Quatrem
M. Didier BOUCHARD	Didier Bouchard Conseils
Mme Carla BRAGA	Région Ile-de-France
M. Vincent LIDSKY	Région Ile-de-France
Mme Fathia GRANDJEAN	RMS
Mme Laure OLIE	Scor
M. Eric JOSEPH	Sogecap
M. Claude MOMBO-BAROS	Solviseo
M. Charles MOUSSIER	Solviseo
M. Joël AMOUSSOU	Sunu Group
Mme Massaba BLONVIA	Swiss Life France
M. Pascal CAPERON	Swiss Life France
M. Charles RELECOM	Swiss Life France
M. Nicolas STAVROU	Swiss Life France
M. Denis HAULIN	TELERGOS SA
M. Erwan MICHEL-KERJAN	The Wharton Business School
Mme Madeleine FRANCILLARD	TRIALOG
M. Bruno JEAN-BART	TRIALOG
M. Frédéric MORLAYE	UBS Investment Bank
M. Harold OLLIVIER	UI Gestion
M. Pascal SERRAND	UNPMF
Mme Claire BODIN	VA Conseil
M. Zeynep de VARAX	VARAX Consulting
M. Christophe ZELLER	ViaGeo
M. Gilbert FINETTE	Visact
M. Jean-Pierre ZERBA	ZERBA Communication

